Arbeiten im Öffentlichen Dienst

Was Mitarbeiter(befragungen) sagen

Präsentation ValueQuest / PublicVoice

7. November 2019

Mitarbeitende im öffentlichen Dienst
hoch motiviert bei der Arbeit

Arbeiten im Öffentlichen Dienst

Image vs. Realität!?

Ist das Arbeiten im öffentlichen Dienst wirklich anders?

JANUARY 12, 2013

Wissenschaftlich bestätigt: öffentlich Bedienstete sind faul

DIW SOEP

Was der gesunde Menschenverstand, den man früher auch "Volksmund" genannt hat, schon lange wusste, nun ist es wissenschaftlich belegt: Öffentlich Bedienste, also Angestellte des Staates, sind fauler als Arbeiter und Angestellte in der freien Wirtschaft. Tatsächlich scheint es so zu sein, dass der öffentliche Dienst, die faulsten unter den Deutschen geradezu anzieht und dafür sorgt, dass die Faulheit sich mit dem Alter noch steigert.

Diese Ergebnisse stehen u.a. am Ende einer Untersuchung, die durch Dur[illegible] Ro[illegible]utenbie[illegible] Grundlage der Daten des Sozioökonomischen Panels (SO[illegible] des Deutschen Instituts [illegible] Wirtschaftsforschung (DIW) und somit auf Grundlage deu[illegible]r Daten durch[illegible] seine Meinung, dass staatliche Bedienstete in Schulen (Leh[illegible] viele[illegible]en Tagen), [illegible] Ämtern (Verwaltungsbeamte mit der Gleitzeit), an Gerichten (Berobte[illegible] eigener Ze[illegible]teilung) oder Ministerien (wichtige Beamte mit eigener Zuständigkeit) faul s[illegible] äußern w[illegible], darf dies nunmehr wissenschaftlich fundiert und belegt behaupten.

FAIL!?

Trotz der fehlenden empirischen Kenntnisse um die Moti-
vat[illegible]ktur wird eine **defizitäre Motivationslage** im
öffentlic[illegible] Dienst konstatiert. Diese pauschale Aussage
findet [illegible] Begründung in Untersuchungen, die jeweils
[illegible]nzelne [illegible]eile des öffentlichen Dienstes (meist einzelne
[illegible]hörden [illegible]der Ämter) erfaßten und als Ergebnis eine de-
fi[illegible]äre Motivationslage im Teilbereich des öffentlichen
Dienstes feststellten. Eine verallgemeinerte Schlußfolge-
rung von einzelnen Teilen auf das Ganze setzt sich gene-

Agenda

01 Mitarbeiter-Motivation

Was ist Mitarbeiter-Motivation? Was Theorie und Praxis dazu sagen.

02 Arbeiten in der Schweiz

Was beschäftigt die ArbeitnehmerInnen in der Schweiz? Ergebnisse einer aktuellen Studie.

03 Arbeiten im öffentlichen Dienst

Was Angestellte im öffentlichen Dienst über ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber denken.

04 Unternehmenskultur

In welcher Umgebung arbeitet es sich gut?
Ein Vergleich zwischen öffentlicher Verwaltung und der Privatwirtschaft.

05 Mitarbeiter Feedback-Instrumente

Als wirkungsvolle Instrumente für einen attraktiven Arbeitsplatz. Best Practices und Trends.

Mitarbeiter Motivation

1

Was ist Mitarbeiter-Motivation? Was Theorie und Praxis dazu sagen.

Was ist Motivation?

Theorie

Motivation	Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller Motive (Beweggründe), die zur Handlungsbereitschaft einer Person führen Es ist das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Die Umsetzung von Motiven in Handlungen nennt man Umsetzungskompetenz > für viele ist dies DIE Voraussetzung für Erfolg
Extrinsische Motivation	Motivation entsteht aufgrund von äusseren Anreizen. Die können sowohl in Form von Strafe als auch Belohnung erfolgen
Intrinsische Motivation	Motivation entsteht aufgrund von inneren, aus sich selbst entstehenden Impulsen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter aus sich heraus so motiviert sind, dass sich das z.B. in einem entsprechenden Arbeitseinsatz zeigt

Warum Motivation wichtig ist?

Studien belegen:

Motivierte Mitarbeitende…

… HABEN MEHR FREUDE AN DER ARBEIT

… SIND BOTSCHAFTER FÜR DEN ARBEITGEBER

… PRÄGEN EIN POSITIVES ARBEITSKLIMA

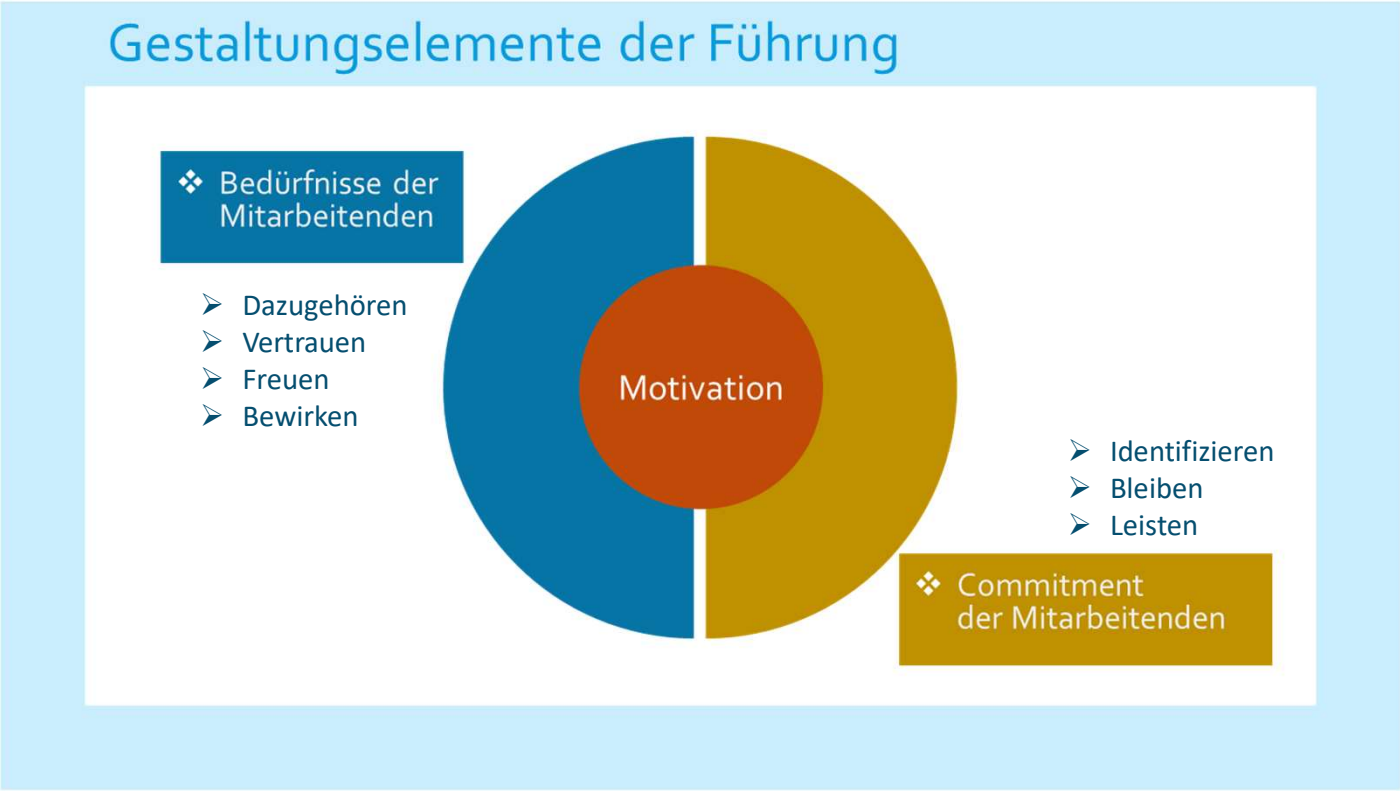
… ARBEITEN BESSER MIT ANDEREN ZUSAMMEN

… BLEIBEN IHREM ARBEITGEBER LÄNGER TREU

… ERREICHEN EINE HÖHERE KUNDENZUFRIEDENHEIT

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. Journal Of Applied Psychology, 89(6), 991-1007.

Ein einfaches Motivations-Modell



Arbeiten in der Schweiz

2

Was beschäftigt die ArbeitnehmerInnen in der Schweiz?
Ergebnisse einer aktuellen Mitarbeiterbefragung

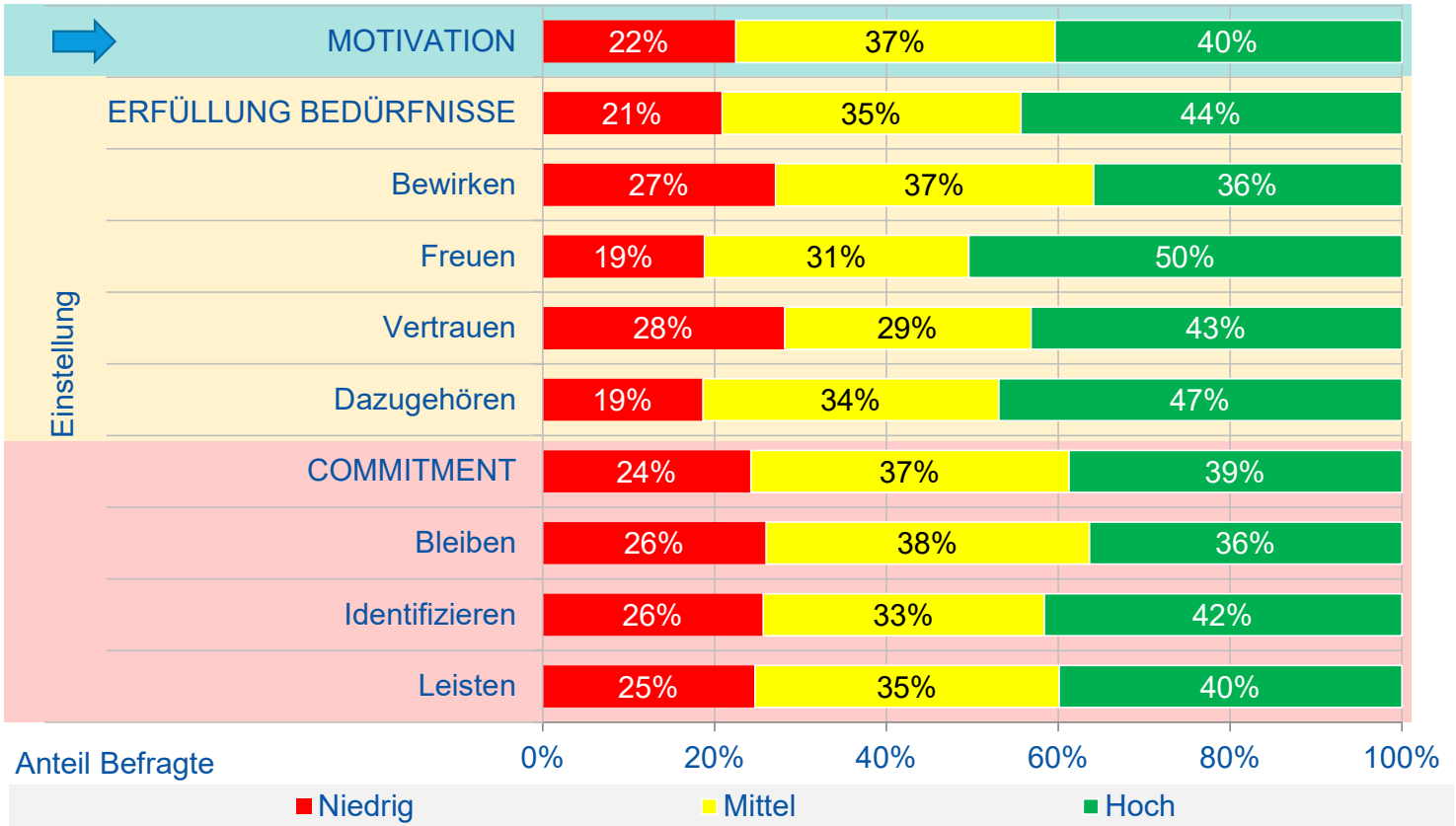
Befragte	Repräsentative Befragung von ArbeitnehmerInnen in der Deutschschweiz
Fragebogen	Strukturierter Fragebogen mit vorwiegend geschlossenen Fragen Motivation, Arbeitssituation, Bindung, Kultur
Befragungszeitraum	20. – 30. September 2019
Beteiligung	630 Personen haben den Fragebogen beantwortet
Auswertung	ValueQuest GmbH

Studien-Beschreibung

Motivation und Indikatoren

40% der Mitarbeitenden in der CH sind hoch motiviert, 22% demotiviert

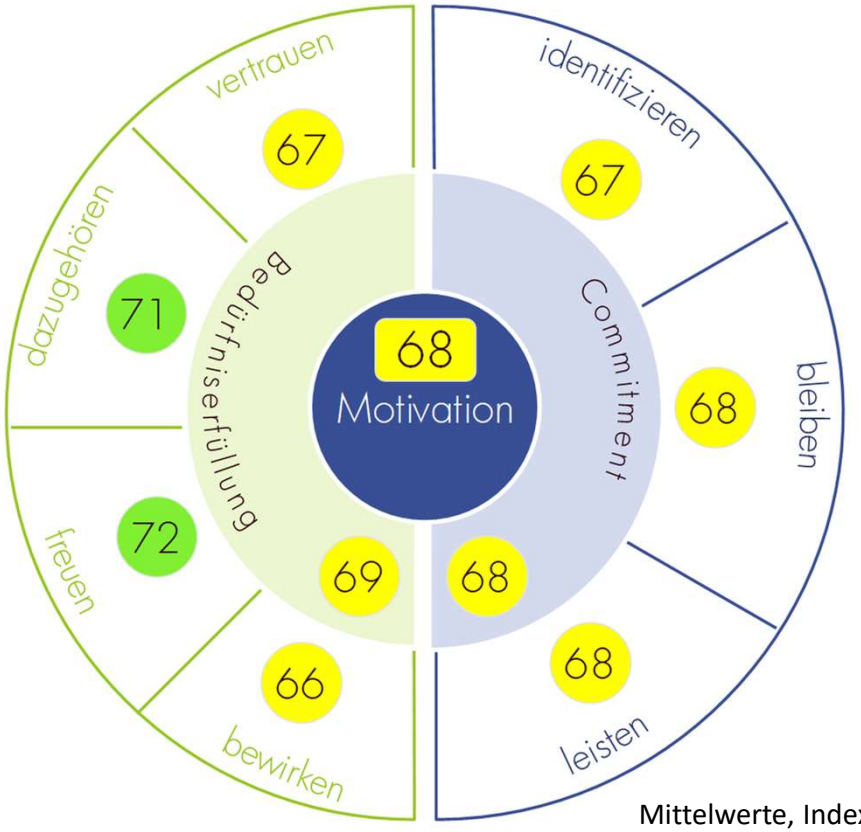
Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu → Ableitung der Motivations-Indikatoren



Motivation und Indikatoren

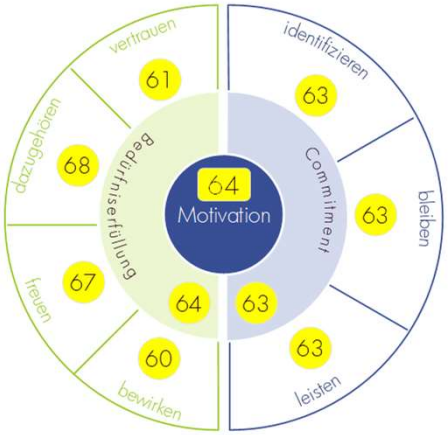
Bedürfniserfüllung (Zufriedenheit) und Commitment unterscheiden sich gering

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu → Ableitung der Motivations-Indikatoren



Mittelwerte, Indexiert 0-100

Kleinunternehmen
(1-9 Mitarbeitende)

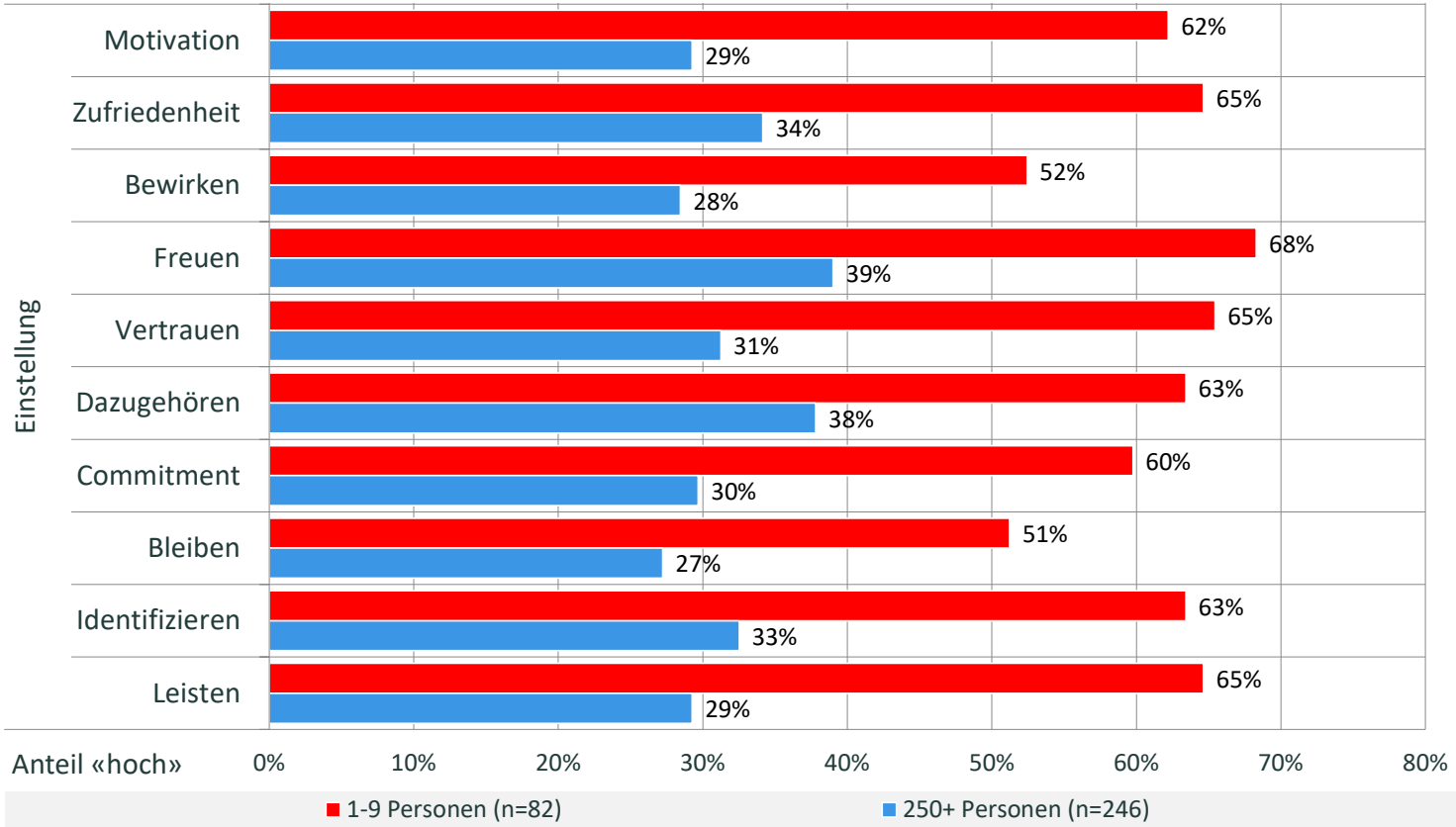


Grossunternehmen
(250+ Mitarbeitende)

Motivation abhängig von Unternehmensgrösse

Fast doppelt so viele hochmotivierte Mitarbeitende in Kleinunternehmen wie Grossunternehmen

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu → Ableitung der Motivations-Indikatoren

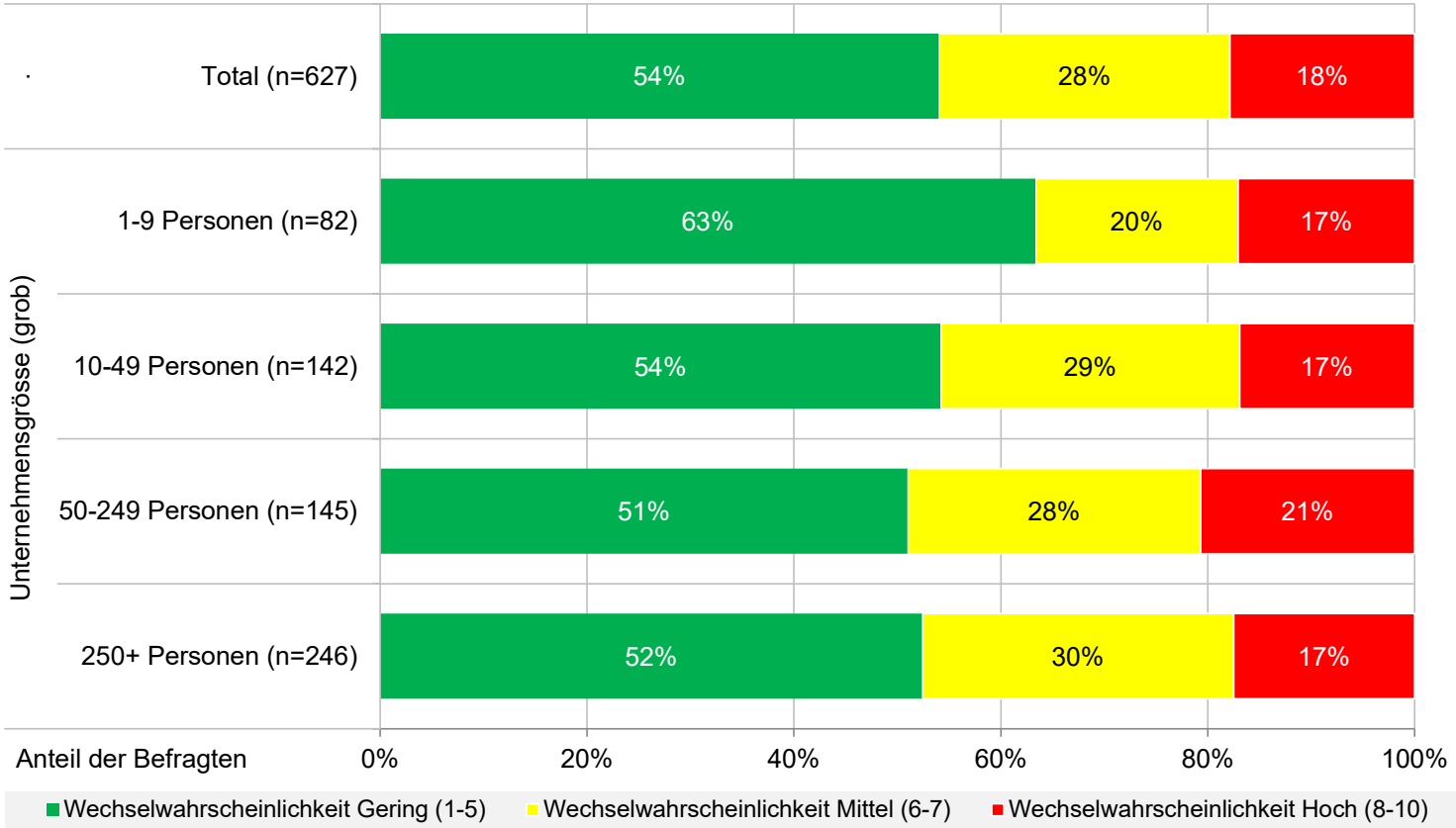


- Je kleiner das Unternehmen, desto höher die Motivation
- Mit zunehmender Grösse des Unternehmens nehmen die Motivation und andere Faktoren ab

Wahrscheinlichkeit, den Arbeitgeber zu wechseln

Insgesamt hohe Loyalität der Arbeitnehmer in der Schweiz

Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 3 Jahren Ihren Arbeitgeber wechseln werden?

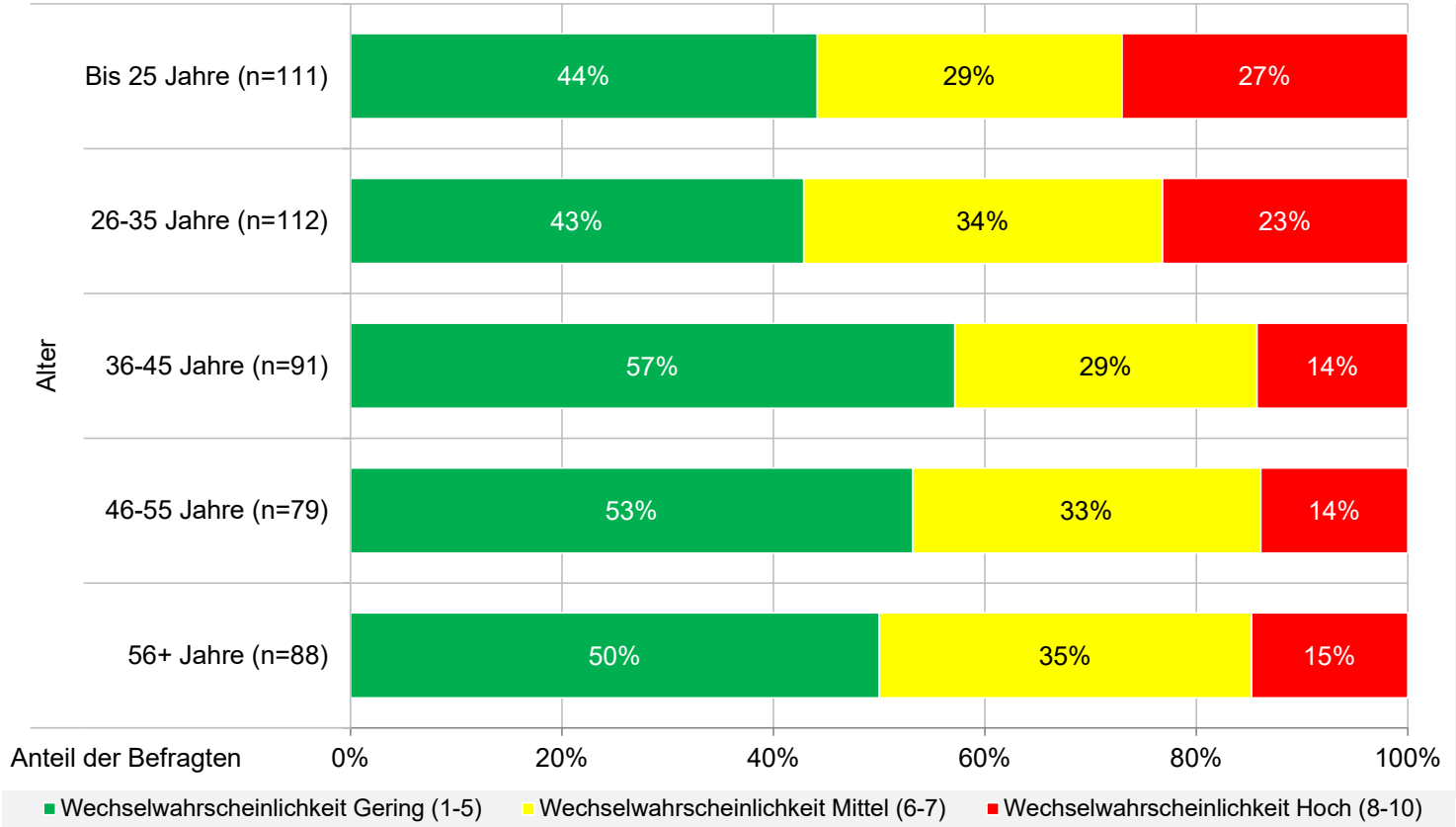


- Angestellte in kleineren Unternehmen sind grundsätzlich loyaler

Wechselwahrscheinlichkeit nach Alter

Tiefste Wechselabsicht im Alter von 36-45 Jahren

Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 3 Jahren Ihren Arbeitgeber wechseln werden?

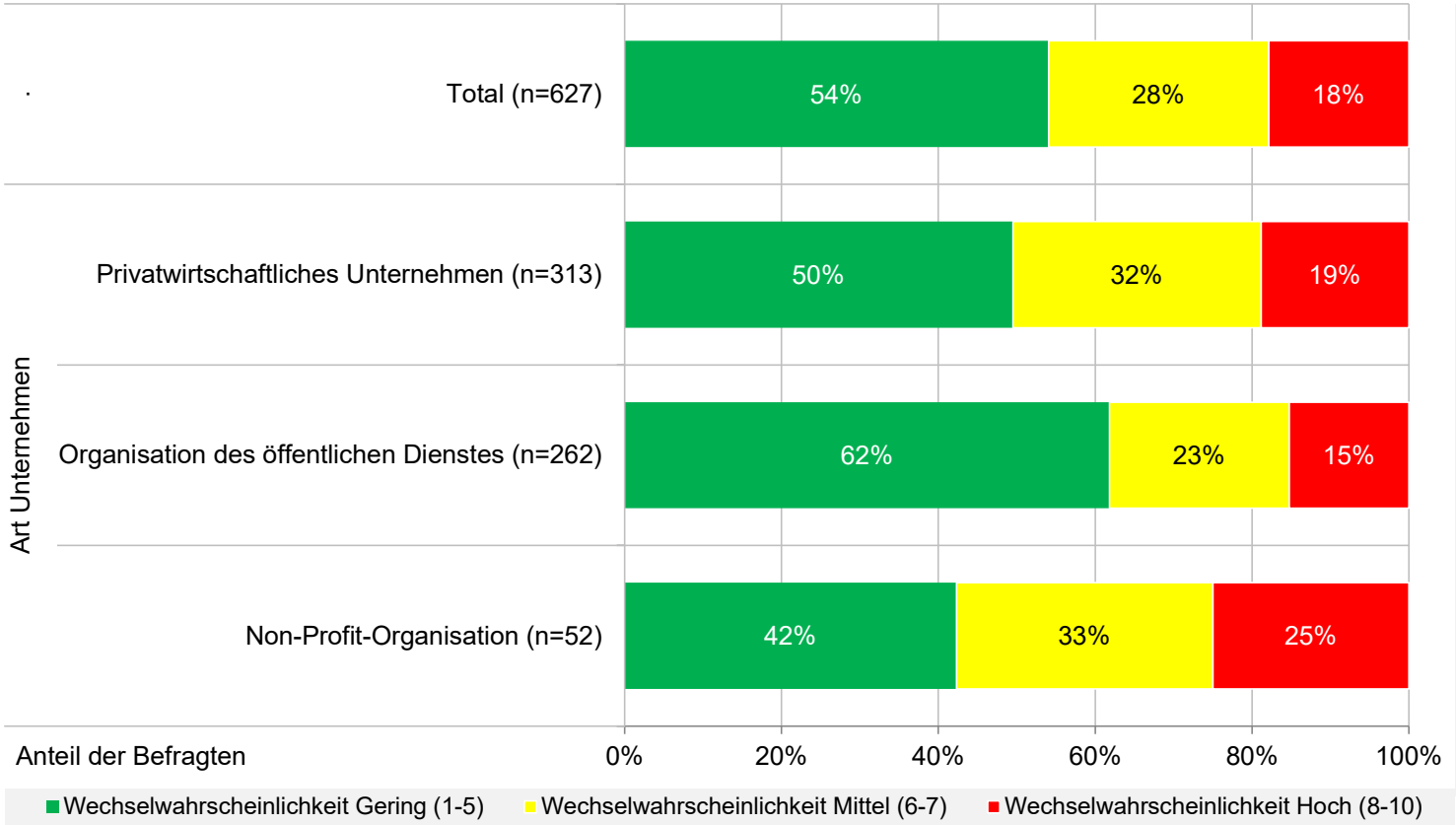


- Junge bis 25 Jahren sind mehr wechselbereit als andere Arbeitnehmende

Wechselwahrscheinlichkeit

Angestellte des öffentlichen Dienstes sind loyaler

Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 3 Jahren Ihren Arbeitgeber wechseln werden?

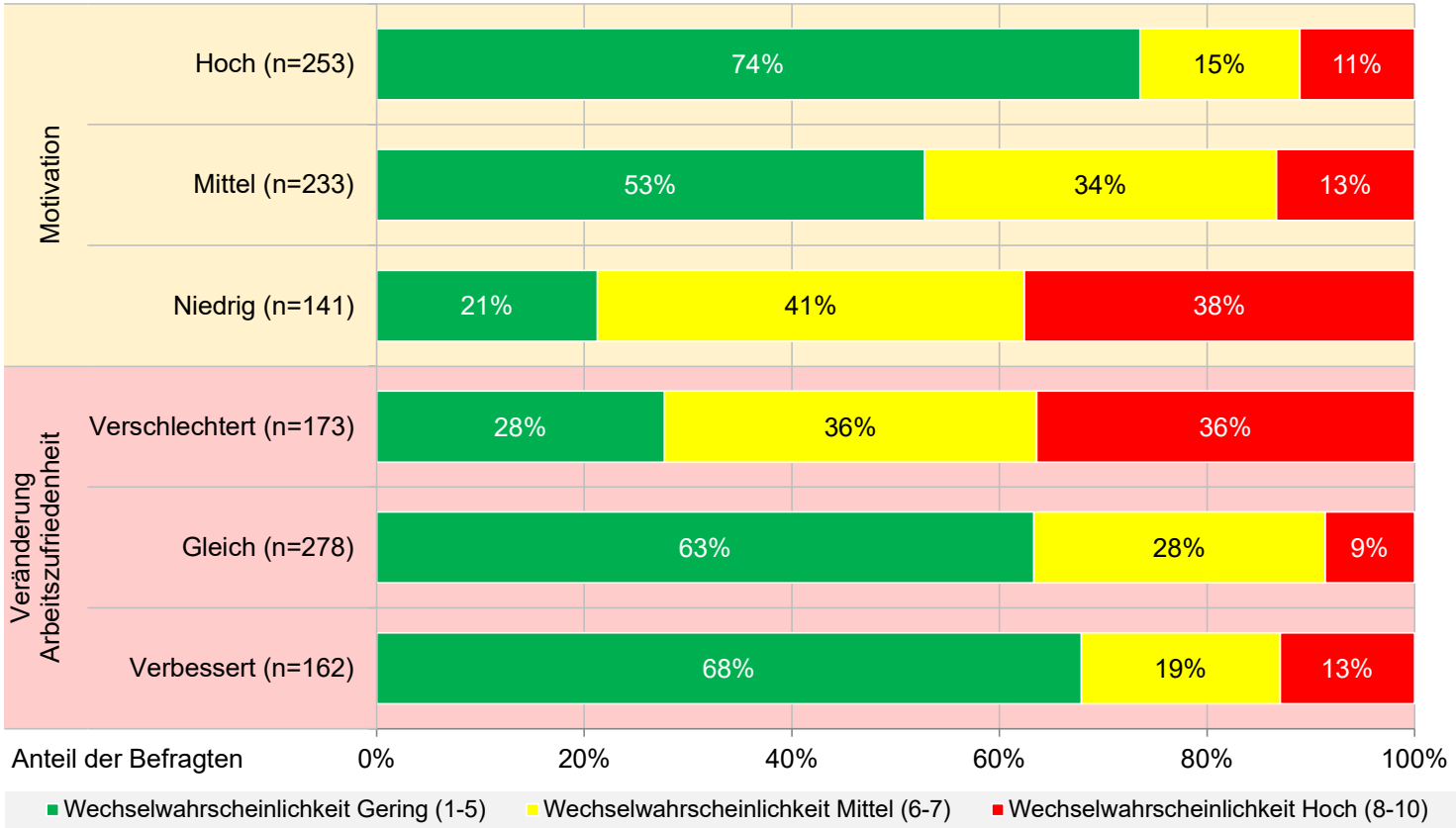


- In der Schweiz sind nur gerade 18% wirklich wechselbereit

Wechsel nach Motivation und Veränderung Zufriedenheit

Demotivierte Mitarbeitende sind sehen sich nach neuen Arbeitgebern um

Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 3 Jahren Ihren Arbeitgeber wechseln werden?

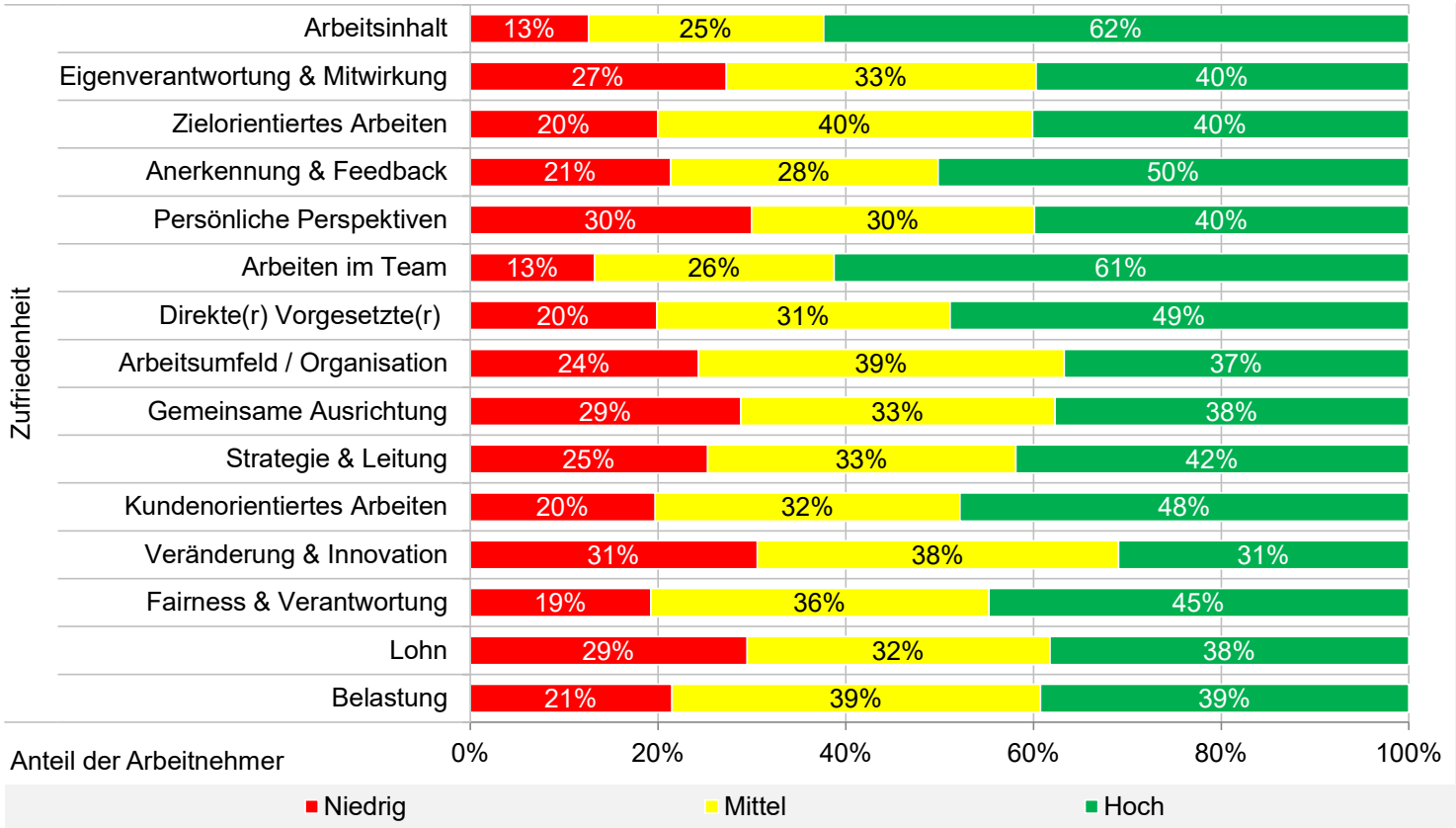


- Motivation hat einen stark positive Einfluss auf die Loyalität
  - "Investition" in die Motivation der Mitarbeitenden zahlt sich aus (führt zu tieferen Mitarbeiterrisiken)
- Die Veränderung der Arbeits-zufriedenheit (in den letzten 12 Monaten) ist ebenfalls ein sehr guter Indikator für Kündigung

Zufriedenheit bei der Arbeit ist besser als erwartet

Teamwork und Arbeitsinhalt machen zufrieden, fehlende Perspektiven belasten

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie den Aussagen zu Ihrer Arbeitssituation zu? → Gruppiert zu Themen

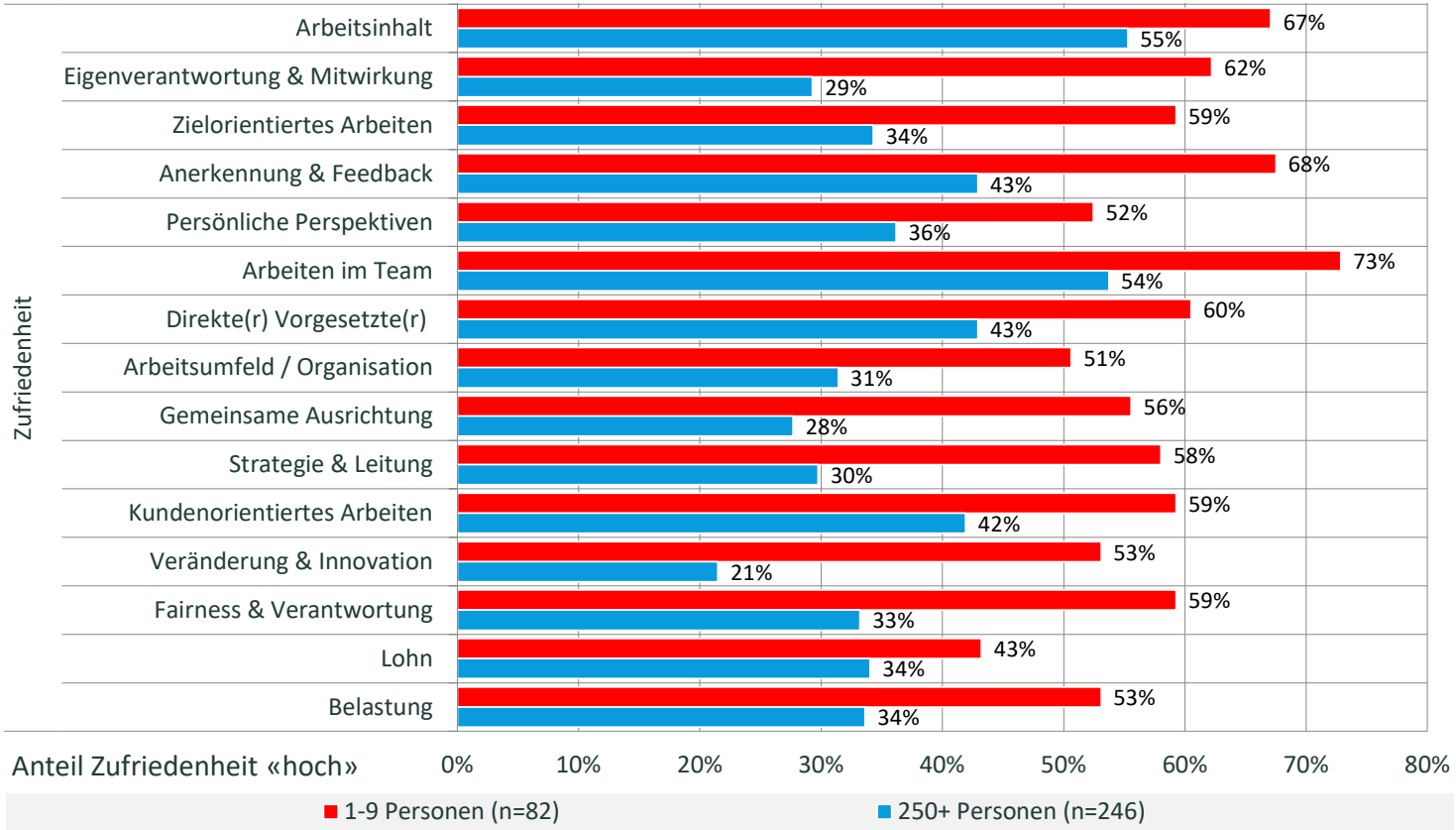


- Über 60% hoch Zufriedene bezüglich unmittelbares Umfeld (Arbeitsinhalt, Team)

Zufriedenheit nach Grösse der Unternehmen

Mitarbeitende in Klein-Unternehmen sind deutlich zufriedener

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie den Aussagen zu Ihrer Arbeitssituation zu? → Gruppiert zu Themen

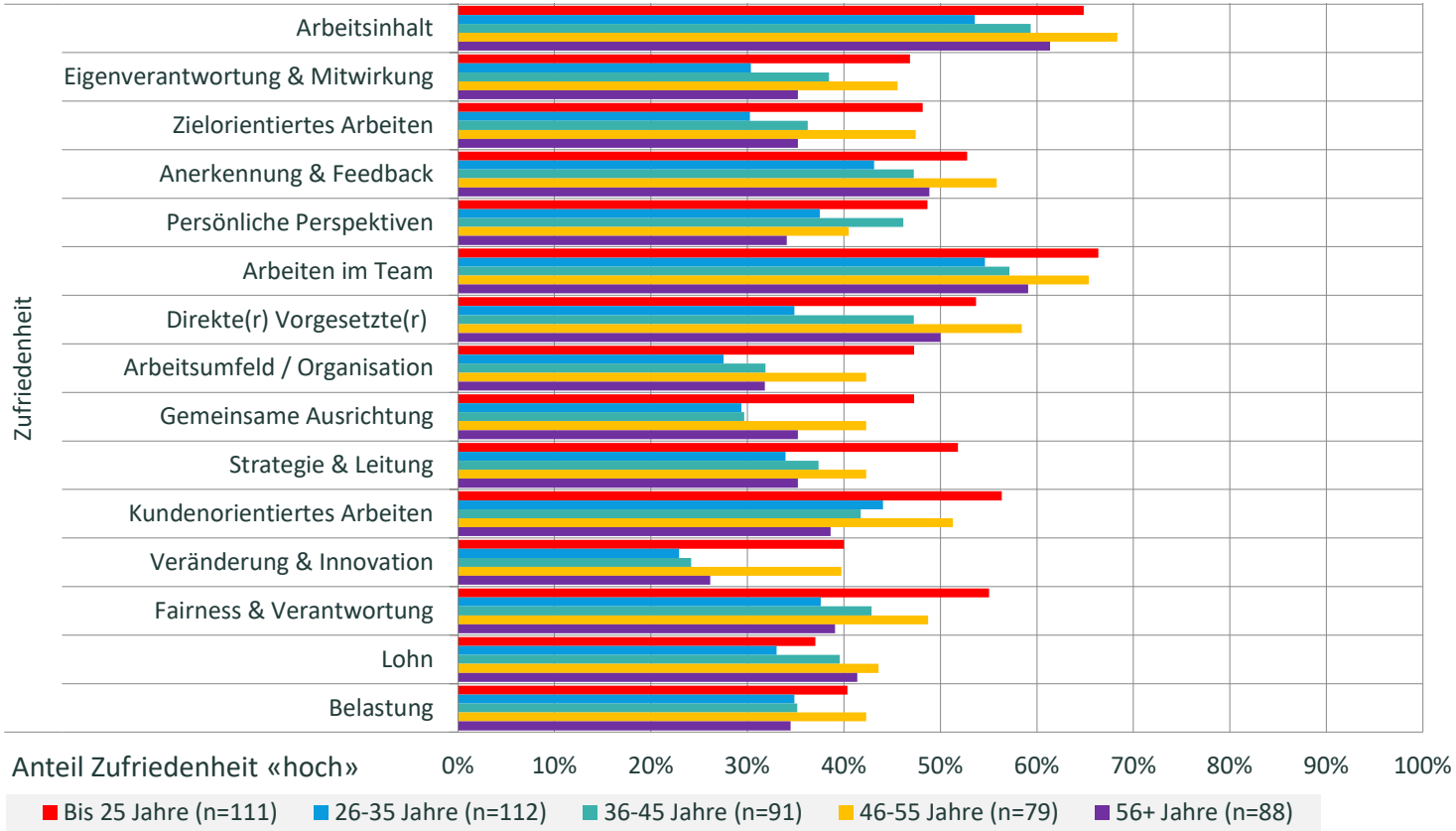


- Die Unterschiede sind signifikant – arbeiten in Klein-Unternehmen macht mehr Freude

Zufriedenheit nach Altersgruppen

Junge Mitarbeitende sind deutlich zufriedener

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie den Aussagen zu Ihrer Arbeitssituation zu? → Gruppiert zu Themen



- Die Mittelgruppe von 25-45 Jahren kämpft am ehesten mit Frustrationen → realisieren, dass sie wenig bewegen / verändern können

Arbeiten im Öffentlichen Dienst

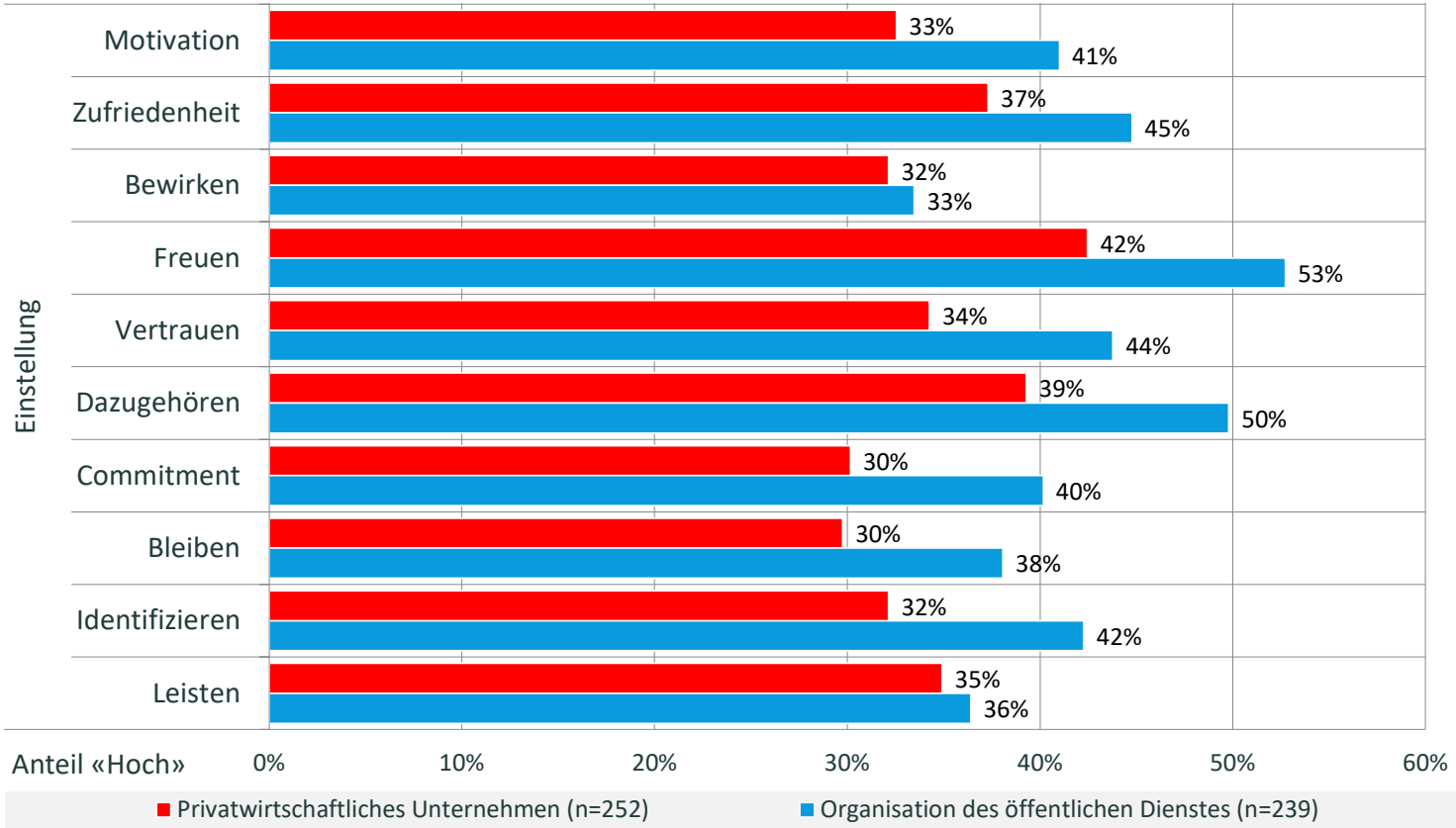
3

Was Angestellte im öffentlichen Dienst über ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber denken

Motivation nach Art der Organisation

Deutliche Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Diensten

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie folgenden Aussagen zu → Ableitung der Motivations-Indikatoren: Basis: Organisationen mit mehr als 10 Mitarbeitenden

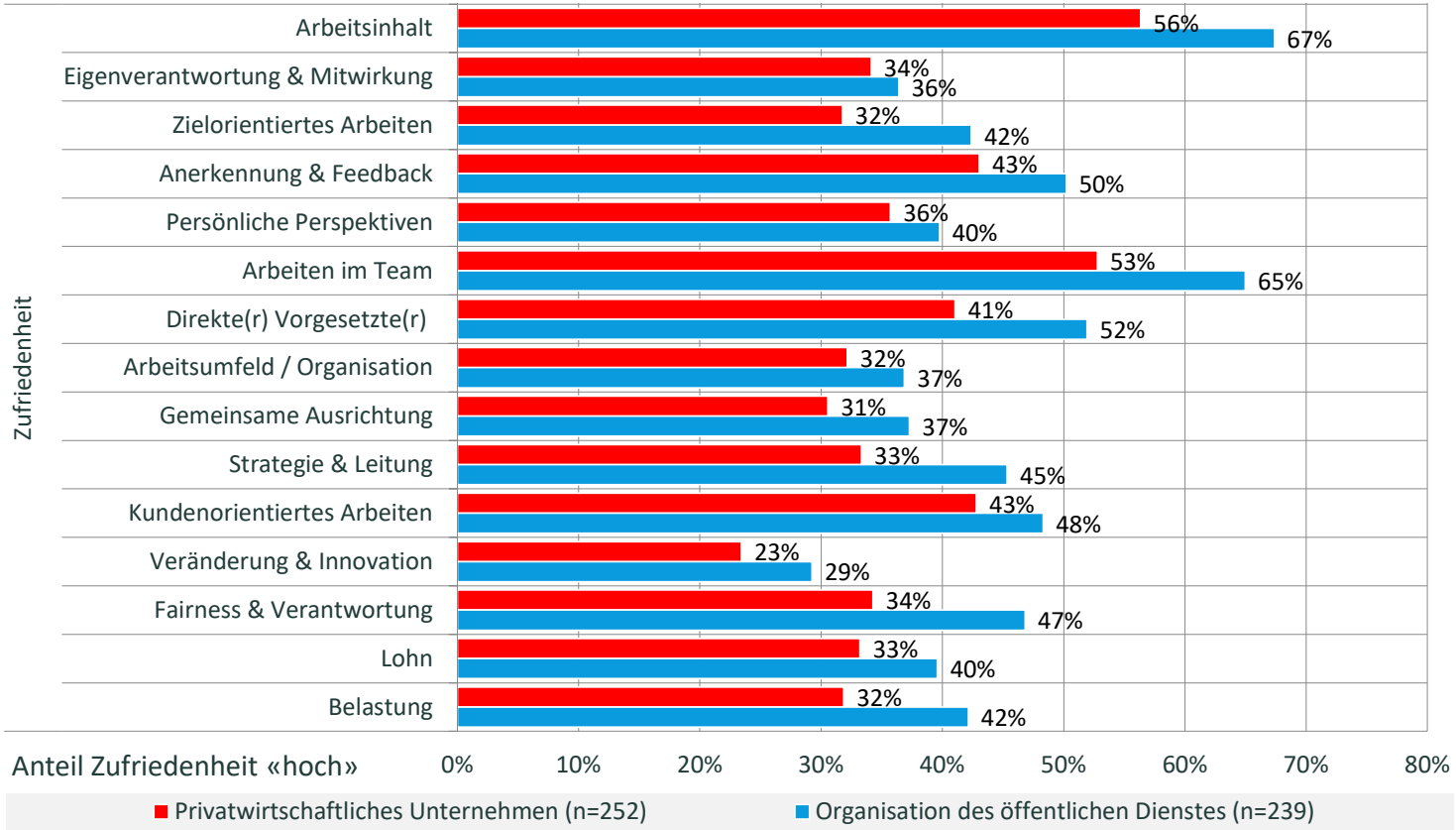


- ÖFFENTLICHER Dienst:
  - Beurteilung in allen Dimensionen deutlich höher als in privatwirtschaftlichen Unternehmen
  - Mitarbeitende im öffentlichen Dienst sind deutlich öfter hoch motiviert als jene der Privatwirtschaft
  - Nur in Bezug auf Leistungsbereitschaft und 'etwas bewirken können' sind die Unterschiede marginal

Zufriedenheit in den Dimensionen nach Art der Organisation

Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung deutlich zufriedener

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie den Aussagen zu Ihrer Arbeitssituation zu? → Gruppiert zu Themen : Basis: Organisationen ab 10 Mitarbeitenden

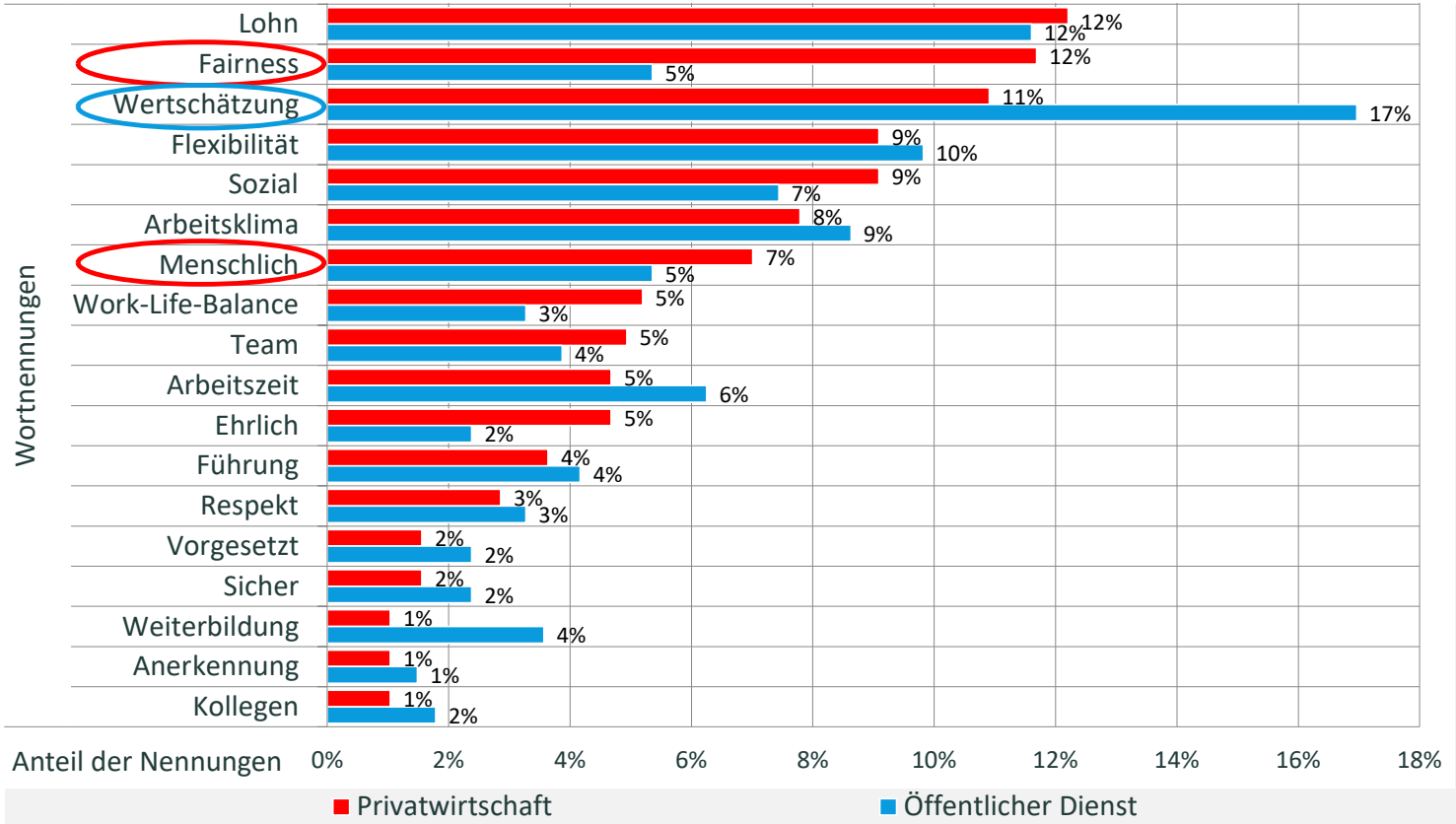


- Im öffentlichen Dienst werden alle Dimensionen deutlich besser beurteilt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen

Was einen guten Arbeitgeber ausmacht

Wertschätzung sehr wichtig für Angestellte des öffentlichen Dienstes

Frage: Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen hervorragenden Arbeitgeber aus? (offene Frage, Anzahl Wortnennungen)



- Fairness/fair und Menschlichkeit wird viel genannt von Mitarbeitenden in Privatunternehmen
- Wertschätzung ist hingegen ein wichtiger Aspekt für Mitarbeitende in Öffentlichen Verwaltungen

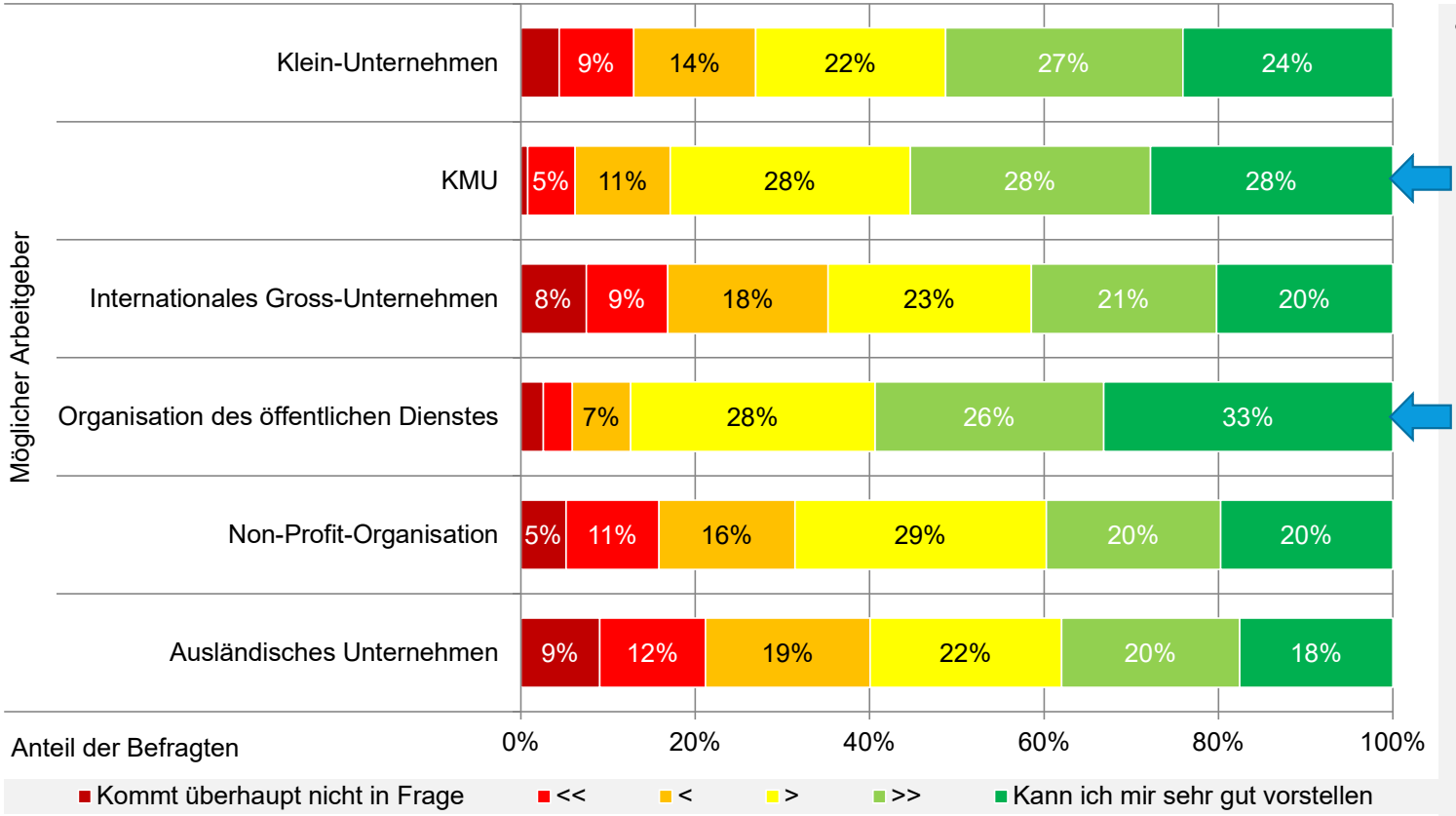
→ Hinweis auf (unerfüllte) Wünsche / Defizite?

→ Persönlichkeitsmerkmal?

Möglicher Arbeitgeber

Öffentliche Arbeitgeber sind beliebt

Wie gut könnten Sie sich vorstellen, für folgende Arten von Arbeitgebern zu arbeiten?



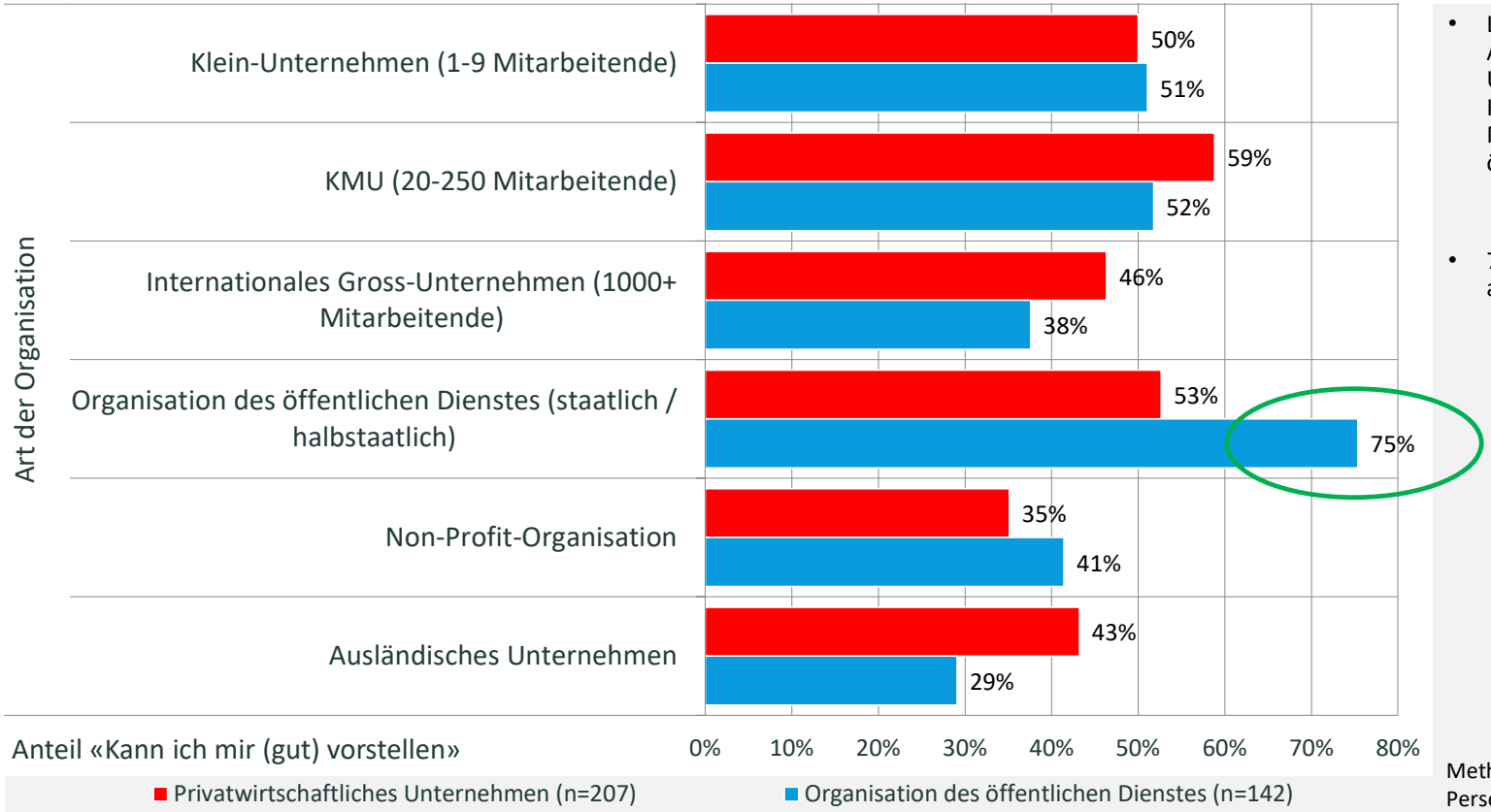
- Am liebsten würden die Befragten in einem KMU oder in einer Organisation des öffentlichen Dienstes (staatlich / halbstaatlich) arbeiten

59% können sich gut oder sehr gut vorstellen im öffentlichen Dienst zu arbeiten

Mögliche Arbeitgeber für ‘wechselbereite’ Personen

53% der Angestellten aus der Privatwirtschaft können sich vorstellen im öffentlichen Dienst zu arbeiten

Wie gut könnten Sie sich vorstellen, für folgende Arten von Arbeitgebern zu arbeiten?



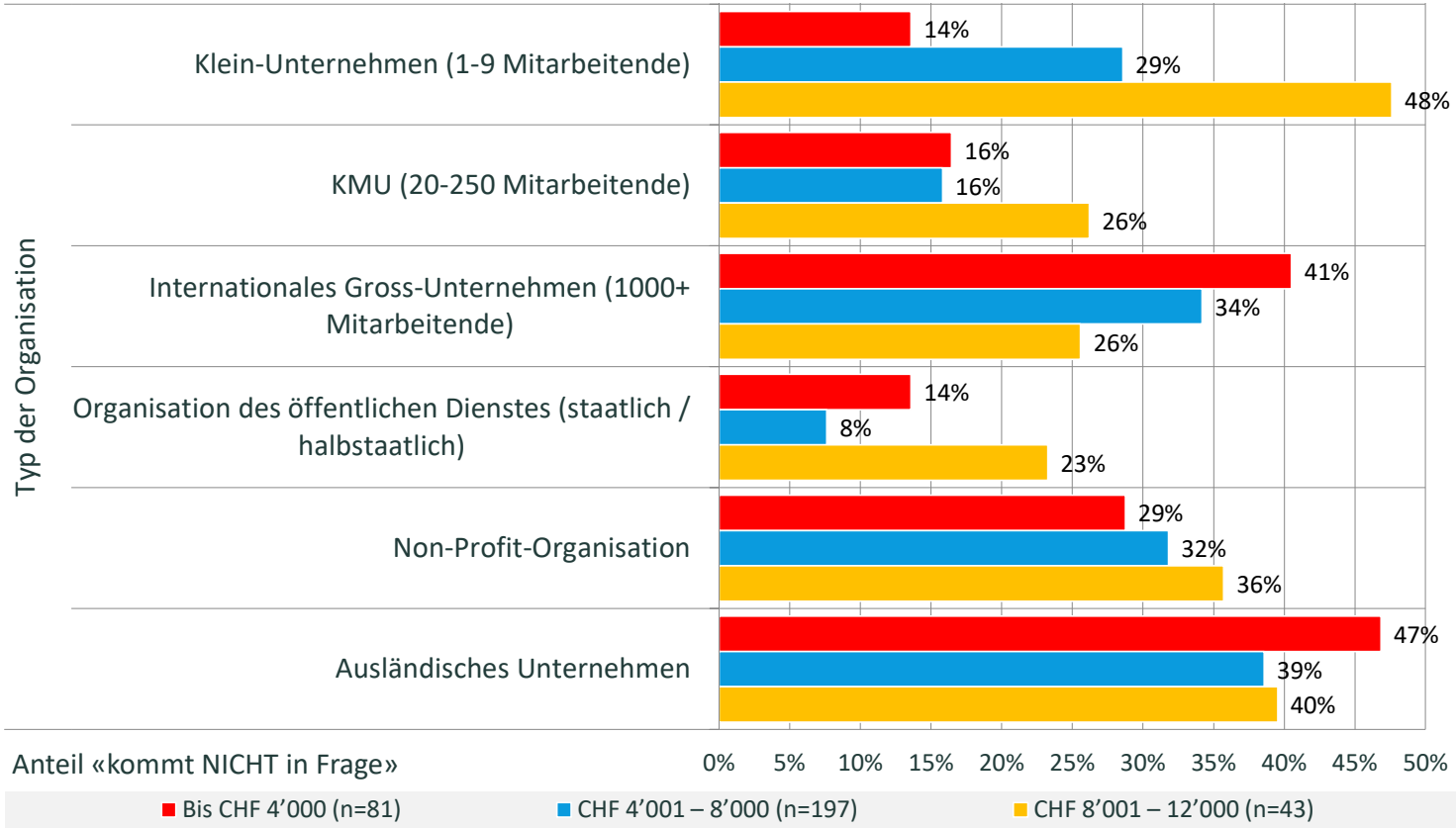
- Lesebeispiel: 50% der ‘wechselbereiten’ Angestellten aus privatwirtschaftlichen Unternehmen können sich gut vorstellen in Kleinunternehmen zu arbeiten, 51% der Mitarbeitenden aus Organisationen des öffentlichen Dienstes
- 75% der Befragten, die im öffentlichen Dienst arbeiten, würden das wieder wählen

Methodik: es werden nur noch wechselbereite Personen ausgewiesen

NICHT in Frage kommende Arbeitgeber

Je höher das Einkommen, um so weniger ist eine Anstellung bei Kleinunternehmen denkbar

Wie gut könnten Sie sich vorstellen, für folgende Arten von Arbeitgebern zu arbeiten?

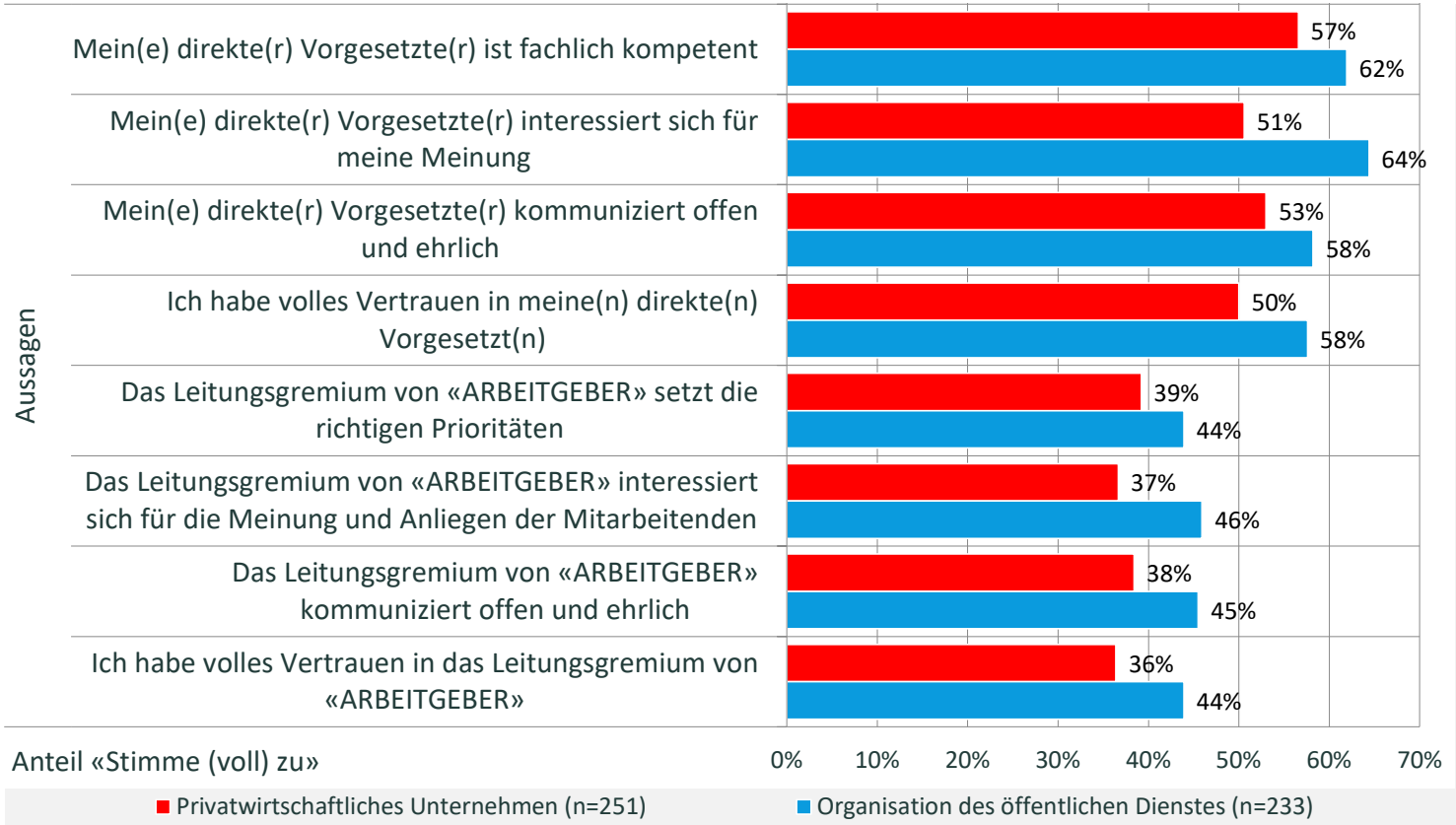


- Lesebeispiel: Nur 14% der 'wechselbereiten' Angestellten mit niedrigem Einkommen können sich NICHT vorstellen bei einem Wechsel in einem Kleinunter-nehmen zu arbeiten
- Bei den 'wechselbereiten' Angestellten mit hohem Einkommen können sich dies 48% NICHT vorstellen

Führung als wichtige Grösse im Mikroumfeld

Führung funktioniert in Öffentlichen Organisationen im Schnitt besser

Frage: In welchem Ausmass stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Führung bei «ARBEITGEBER» zu? Basis: Organisationen mit 10+ Mitarbeitenden



Unternehmenskultur

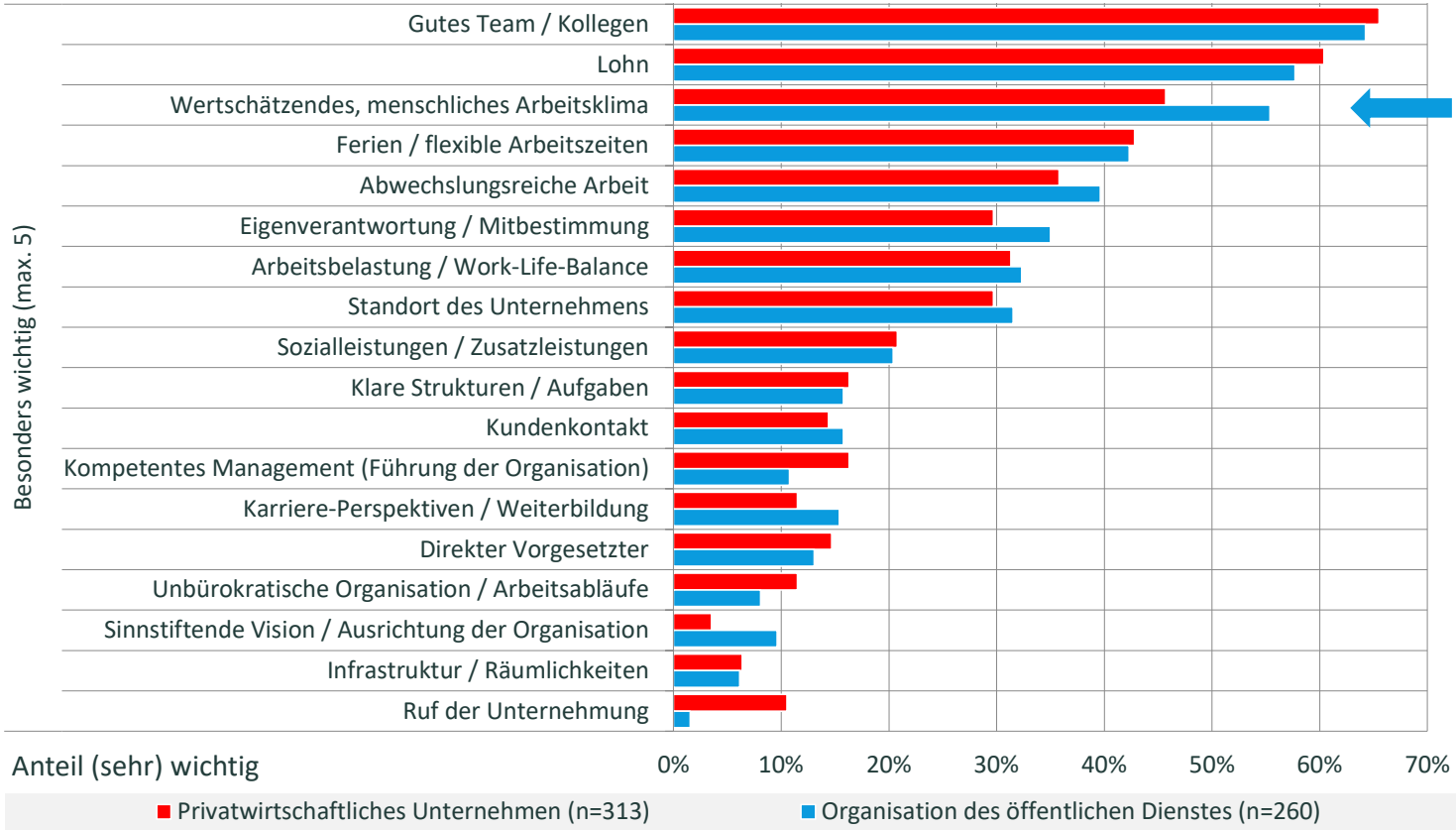
4

In welcher Umgebung arbeitet es sich gut?
Ein Vergleich zwischen öffentlicher Verwaltung und der Privatwirtschaft

Was ist für Arbeitnehmende besonders wichtig?

Angestellte des öffentlichen Dienstes haben kaum andere Anforderungen an Arbeitgeber

Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig? (Auswahl maximal 5)

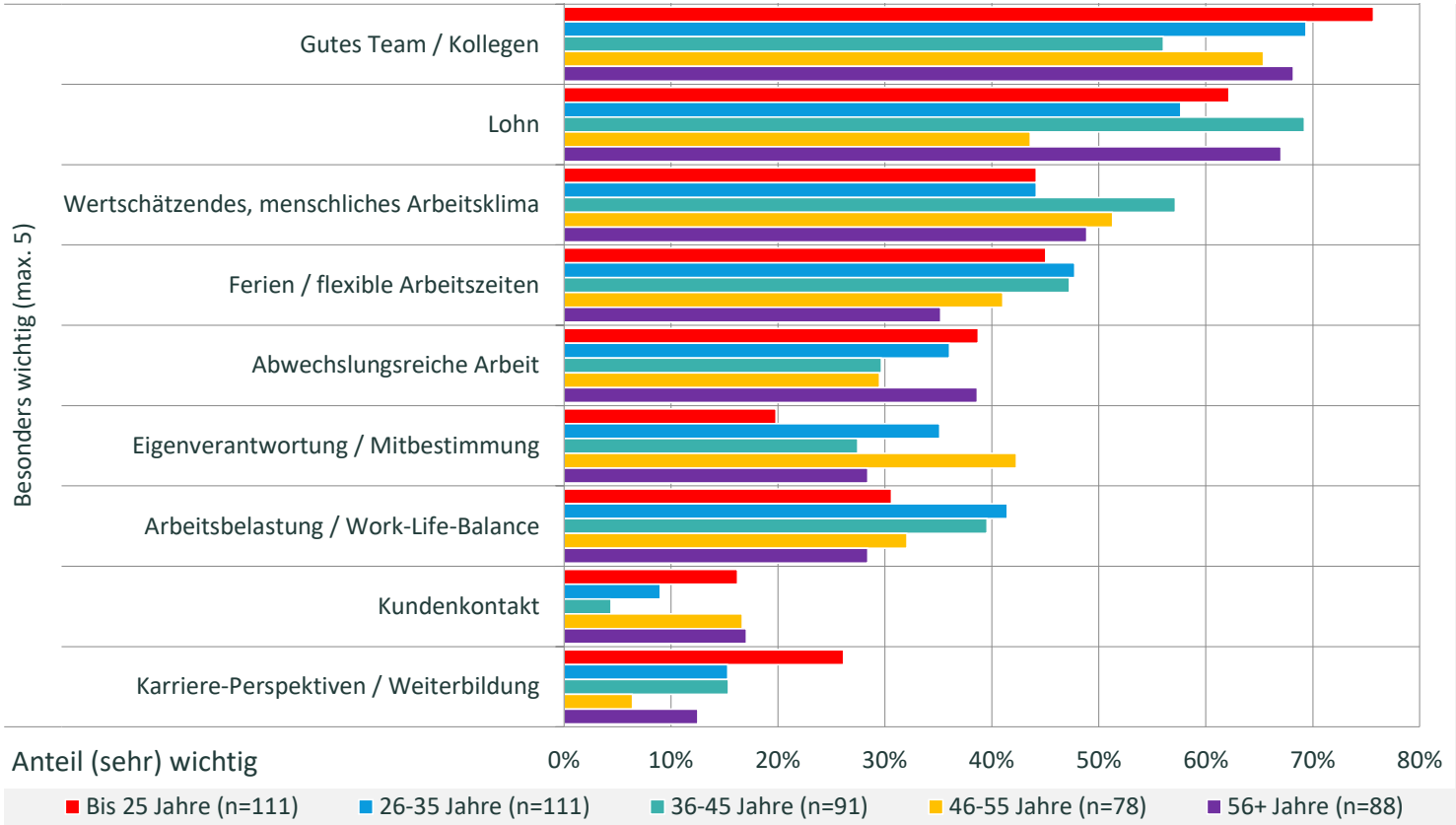


- Wertschätzung ist deutlich wichtiger für Mitarbeitende im öffentlichen Dienst und Frauen
- In Kleinunternehmen zählt der Teamgeist mehr – in Grossunternehmen und für Männer der Lohn (subjektiv gesehen)

Was ist für Arbeitnehmende besonders wichtig?

Anforderungen unterscheiden sich nicht grundsätzlich nach Alter

Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig? (Auswahl maximal 5)

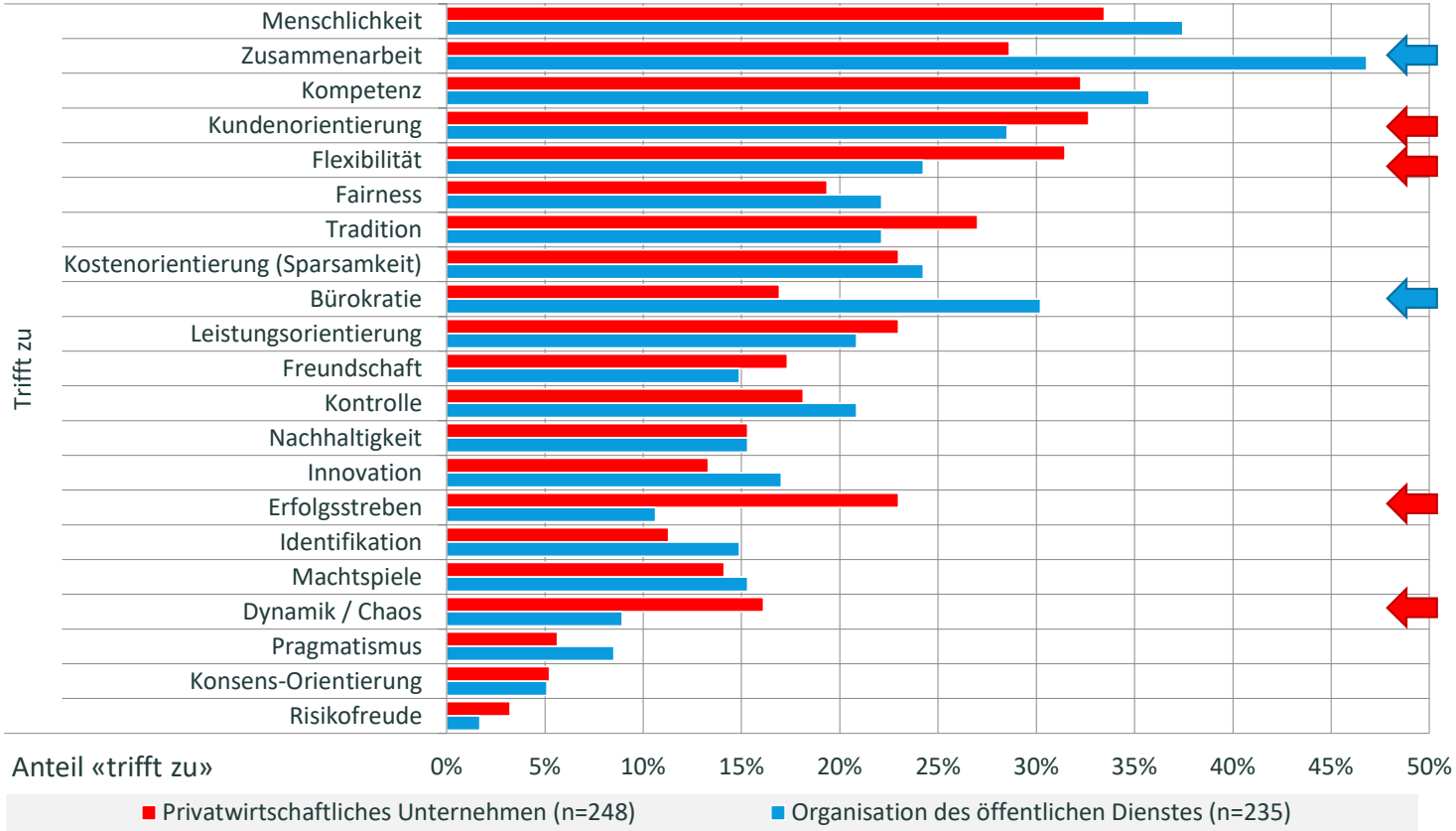


- Unterschiede zwischen den Generationen sind nicht so gross wie erwartet werden könnte aufgrund der Millennials-Diskussion (Generation Y)

Gelebte Kultur bei den Arbeitgebern

Zum Teil markante Unterschiede zwischen den Unternehmensformen

Frage: Welche der folgenden Begriffe charakterisieren die KULTUR von «ARBEITGEBER» am ehesten?: Basis: Organisationen ab 10 Mitarbeitenden

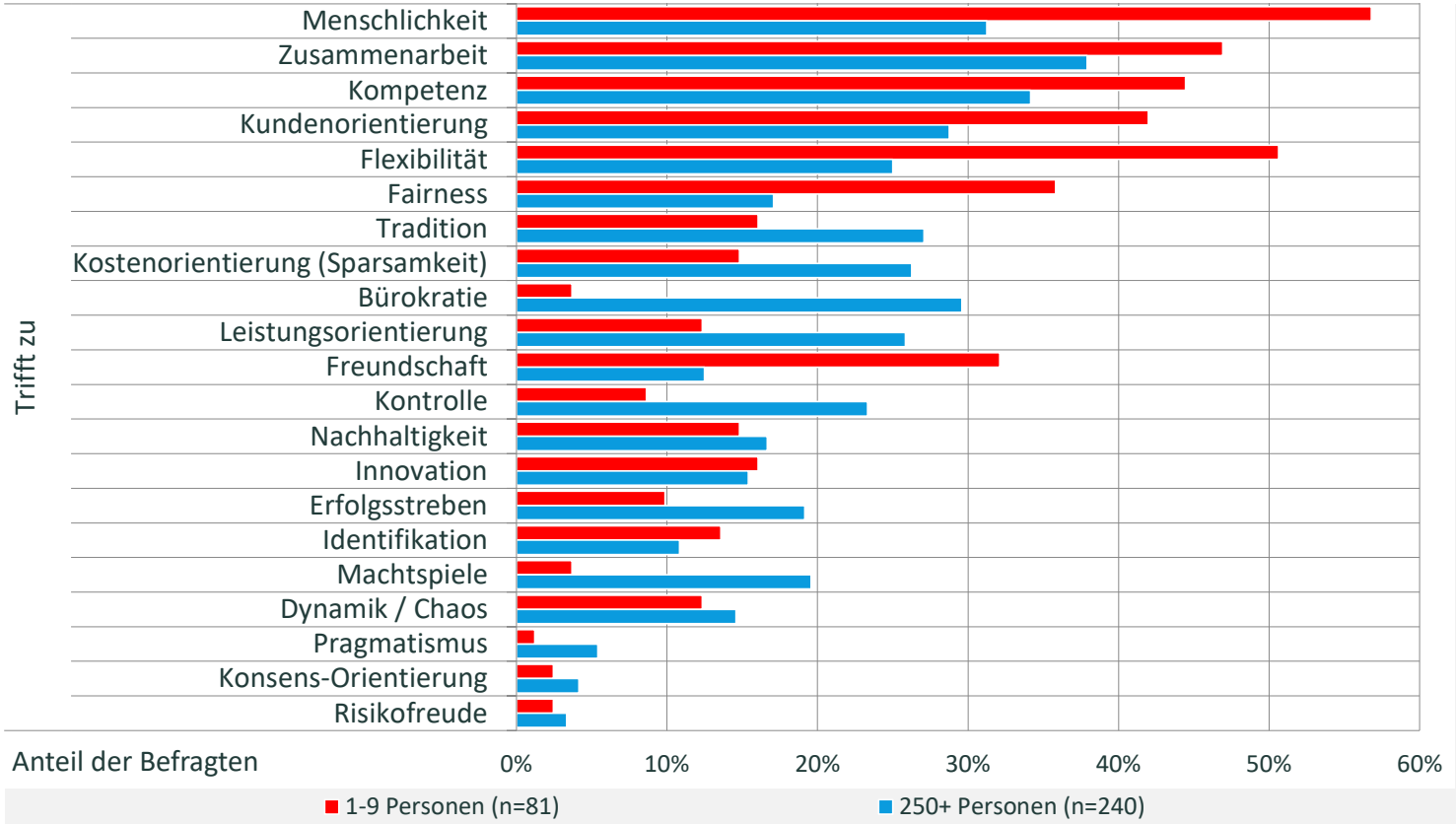


- Gute Zusammenarbeit und viel Bürokratie als häufigere Merkmale der Kultur im öffentlichen Dienst
- Erfolgsstreben, Dynamik/Chaos und Flexibilität fallen häufiger bei Privatunternehmen auf

Gelebte Kultur nach Organisationsgrösse

Deutliche kulturelle Unterschiede zwischen Klein- und Grossorganisationen

Frage: Welche der folgenden Begriffe charakterisieren die KULTUR von «ARBEITGEBER» am ehesten?



- Kleinunternehmen sind menschlich, flexibel, fair und kundenorientiert > in kleinen Unternehmen hat man mehr Freundschaften
- In grösseren Unternehmen dominieren Bürokratie, Leistungsorientierung, Kontrolle, Erfolgs- und Machtstreben

Die Mitarbeiterbefragung als DNA-Analyse der Organisation

Um handlungsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen sind mehr als Durchschnitte notwendig

Grosse rote Flächen bedeuten daher Themen, die stark demotivierend wirken, grosse grüne Flächen bedeuten Themen, die stark motivierend wirken.

- DNA-Analyse zeigt das Motivations- / Demotivations-Profil einer Organisation
- Unterscheidet sich stark zwischen Branchen / Organisationen und innerhalb der Organisationen
- Wichtigste Treiber
  - Branche
  - Führungsstil
  - Strategische Situation der Organisation
  - Veränderungsdynamik

DNA Öffentlicher Dienst

DNA einer (regionalen) Bank

Mitarbeiter Feedback-Instrumente

5

Feedback-Instrumente sind wirkungsvoll für einen attraktiven Arbeitsplatz. Best Practices und Trends.

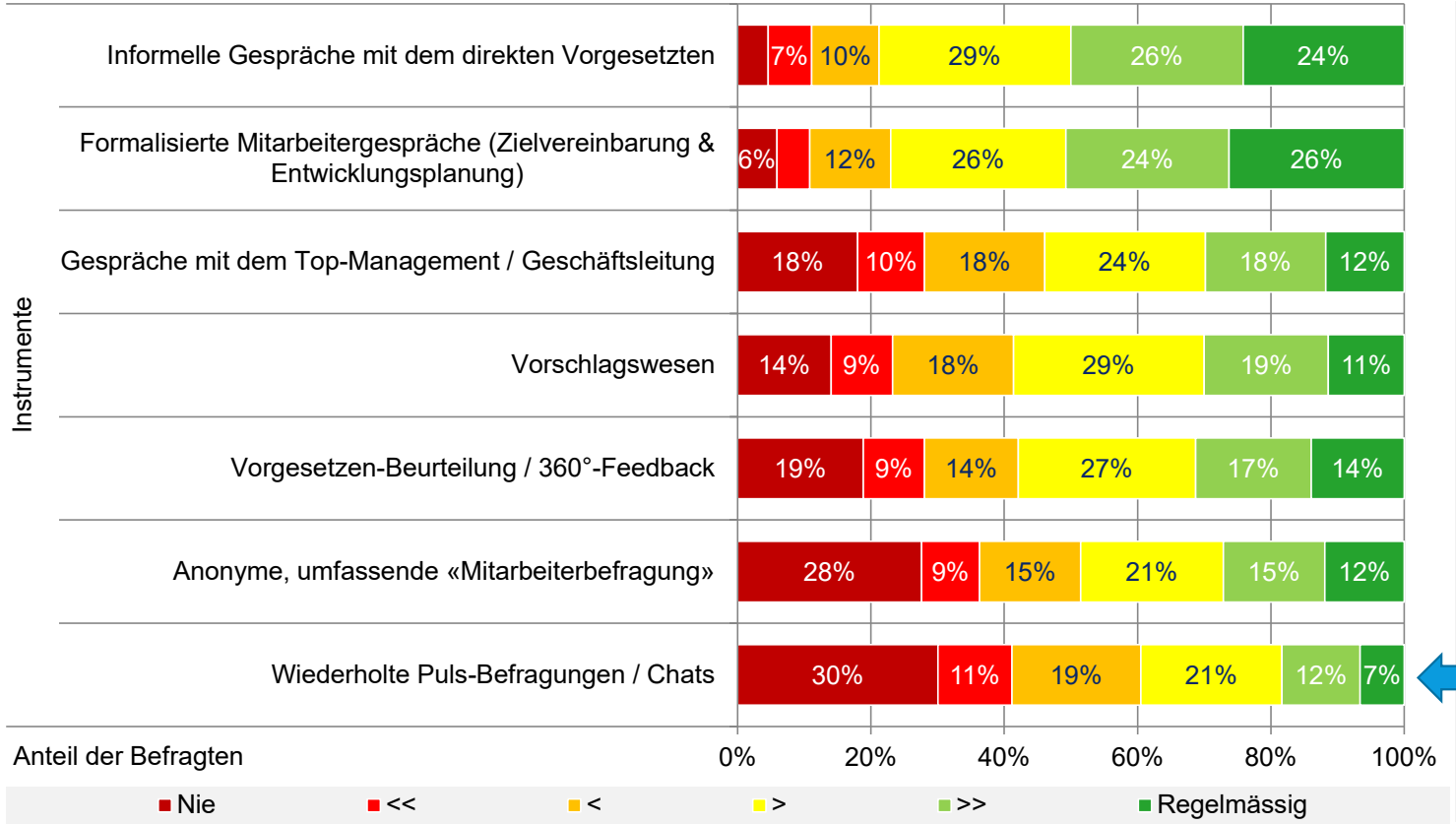
Feedback-Instrumente im Überblick

- Umfassende Mitarbeiterbefragung
- Puls-Befragung
- 360 Feedback Führungskräfte
- Informelles Feedback
- Formalisierte Gespräche
- Round-Table Top Management
- Vorschlagswesen

Feedback-Instrumente im Einsatz

Informelles Feedback dominiert, weniger als 30% der Organisationen holt anonymes Feedback ein

Frage: Wie regelmässig nutzt Ihre Organisation folgende Instrumente, um die Meinung und Anliegen der Mitarbeitenden abzuholen?

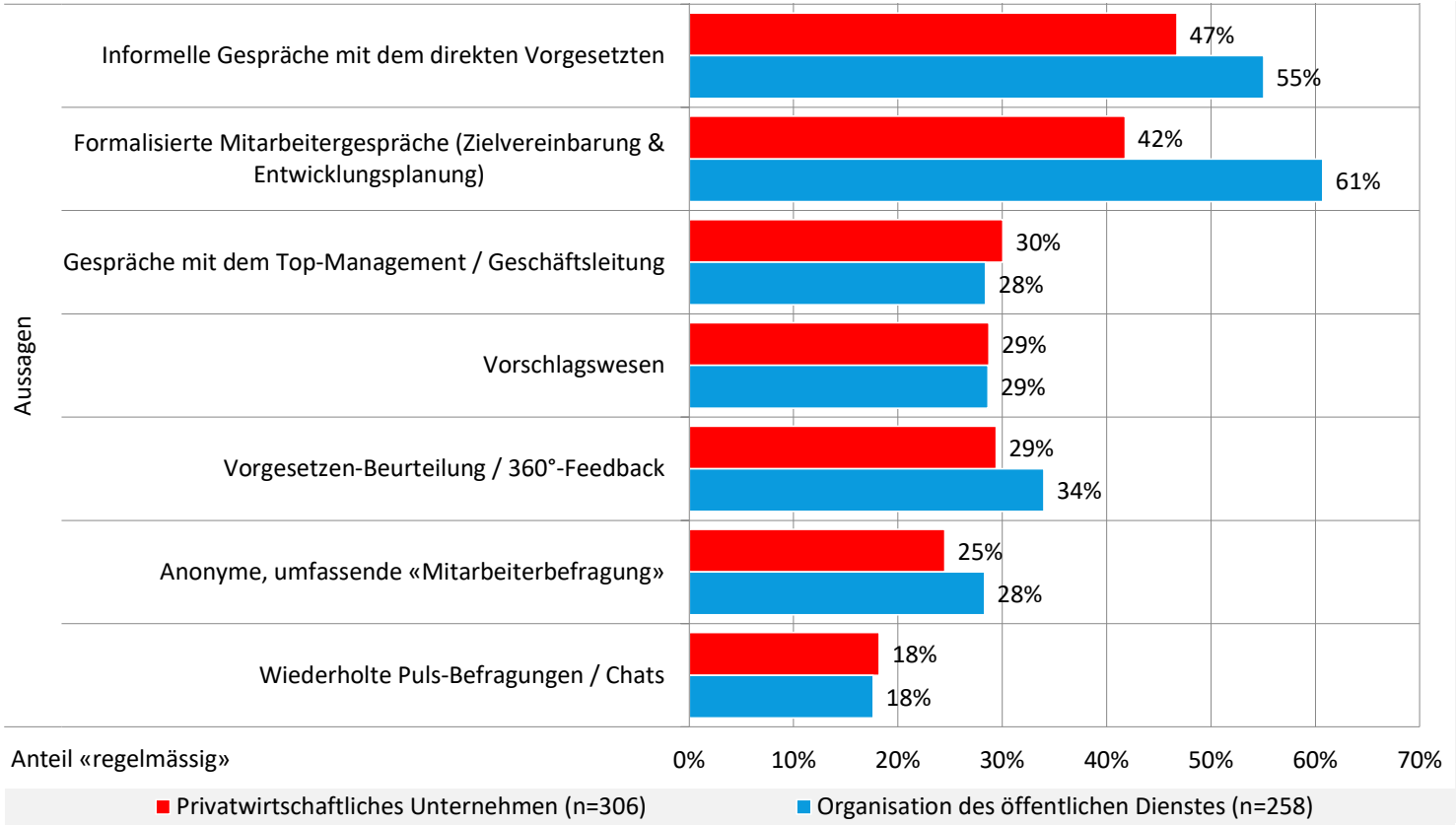


Wird subjektiv gesehen als neuer Trend wahrgenommen

Feedback-Instrumente im Einsatz

Etwas stärkere Feedback-Kultur in Organisationen des öffentlichen Dienstes

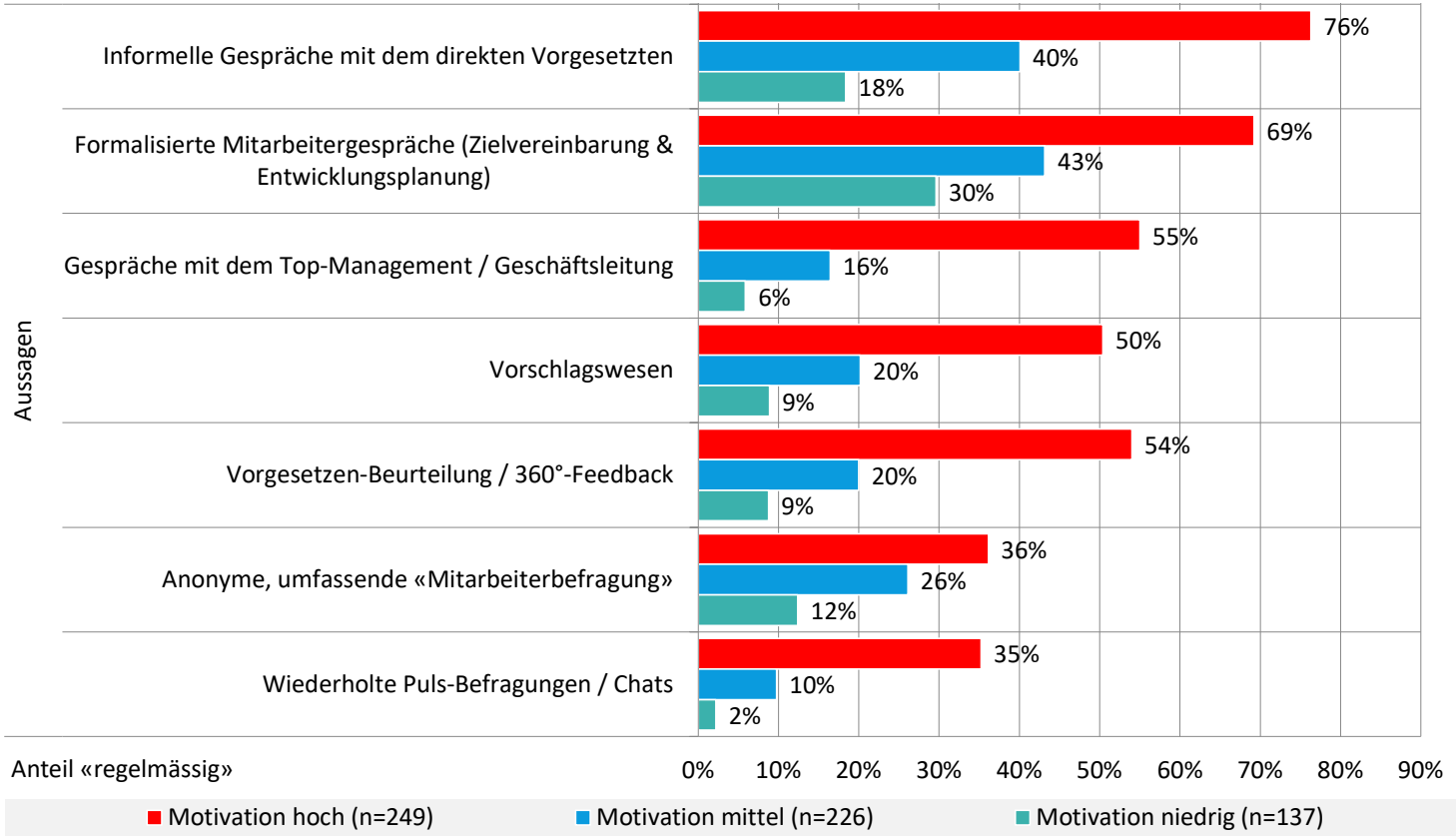
Frage: Wie regelmässig nutzt Ihre Organisation folgende Instrumente, um die Meinung und Anliegen der Mitarbeitenden abzuholen?



Feedback-Instrumente im Einsatz

Der Einsatz von Feedback-Instrumenten führt zu höherer Motivation

Frage: Wie regelmässig nutzt Ihre Organisation folgende Instrumente, um die Meinung und Anliegen der Mitarbeitenden abzuholen?



- Lesebeispiel: 76% der hochmotivierten Mitarbeitenden erleben regelmässige informelle Gespräche mit dem Vorgesetzten, nur 18% der wenig motivierten erleben das.

Dialogorientierte Mitarbeiterbefragung

Das starke Tool für kontinuierliche Verbesserung und Steigerung der Motivation

Mitarbeiterbefragung richtig gemacht!

- Wissenschaftlich fundiertes Modell, saubere Trennung von “Input” und “Output”
- Auf die Organisation massgeschneiderter, differenzierter Fragebogen
- Effizienter Befragungs-Prozess mit Garantie von maximalem Datenschutz
- Analyse der Ergebnisse mit Treiber für Motivation / Demotivation (DNA-Analyse)
- Verständliche, handlungsführende Berichte (statt Daten-Dump) > wissen, wo ansetzen in der Umsetzung
- Ergebnisse bis auf Ebene Teams → Zugriff via einfachem Portal
- Unterstützung in der Bearbeitung und Umsetzung der Ergebnisse

Dialogorientierte Mitarbeiterbefragung: Zwei Sichtweisen sind notwendig

Sicht der Mitarbeitenden

- Wie werden meine Bedürfnisse erfüllt?
- Wie kann ich mich an meinem Arbeitsplatz entfalten?
- Wie ist meine Beziehung zu meinem Arbeitsplatz / Arbeitgeber?
- Ich will gehört werden!

Sicht des Managements

- Wie engagiert sind unsere Mitarbeitende?
- Wie kann das Human Capital genutzt werden?
- Wie effektiv sind die Führungsinstrumente
- Wir nehmen die Mitarbeitenden ernst!

Relevante Wirkungszusammenhänge herstellen

Was sind die wesentlichen Faktoren?

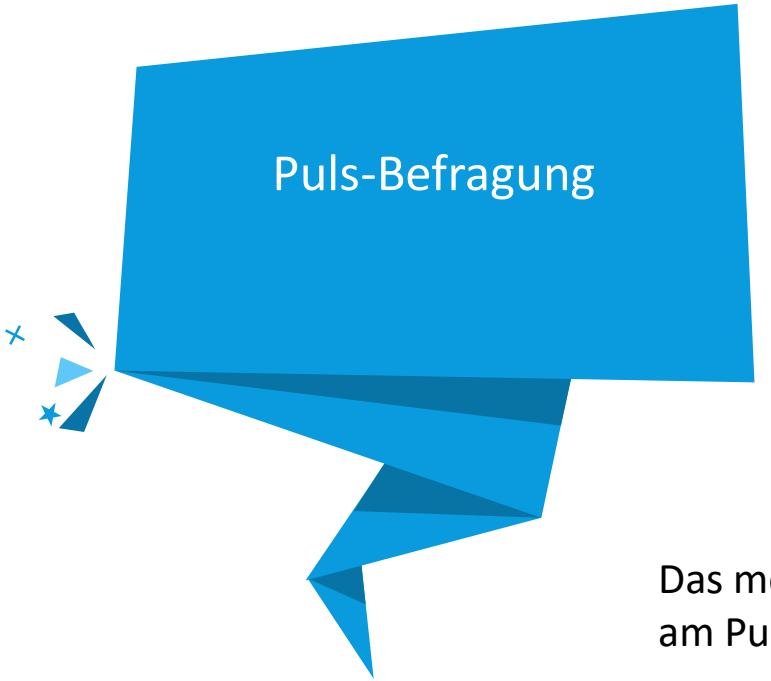
Wie hängen sie zusammen?

Wie werden Veränderungen am effektivsten angestossen?

- ✗ Traditionelle Methoden greifen zu kurz
- ✗ Zu viele Marktforschungsprojekte bewirken keine effektiven Managemententscheidungen und Umsetzungserfolg da sie rein beschreibend Ergebnisse darstellen

- ✓ **Eine Mitarbeiterbefragung muss umsetzungsrelevant sein**
- ✓ **Visualisiert konkrete Zusammenhänge und zeigt klare Ansatzpunkte für die wirkungsvollsten Verbesserungen auf allen Ebenen auf**

Unternehmen, die mit solchen Mitarbeiterbefragungen arbeiten, setzen Verbesserungsmassnahmen gezielt um und verbessern ihre Mitarbeiter-motivation im Schnitt jedes Jahr um 3-5%



Das moderne Tool für die IT-affine Generation > bleiben Sie am Puls der Mitarbeitenden

Die digitale Arbeitswelt verlangt nach neuen Feedback-Instrumenten

Trend: Pulse-Befragung

Pulsbefragung versus traditioneller Mitarbeitendenbefragung

Ganz unterschiedliche Grundkonzepte

	Pulse-Befragung	Klassische Mitarbeiterbefragung
Inhalt	Fokussiert aktuell	Umfassend Strategisch
Einsatz	Kontinuierlich	Einmalig
Reporting	Sofort Echtzeit	Zeitverzögert
Steuerung	Dezentral Bottom up	Zentral Top Down
Befragung	Anytime Anywhere	Papier oder PC
Erkenntnis	Entwicklung (Radar)	Detailliert (Karte)
Fragebogen	Spielerisch Interaktiv	Seriös Einweg
Kosten	Variabel	Fix

Das moderne Tool für strukturiertes Feedback

01
Kurz-Feedback zu aktuellen Themen

02
Mitarbeiter-Engagement (Zufriedenheit) messen

03
Begleitung über den Mitarbeiter Lebenszyklus

04
Spezialthemen vertiefen

05
Gegenseitiges Feedback geben

06
Ideen einbringen und bewerten

Die unterschiedlichen Einsatzgebiete von uPulse

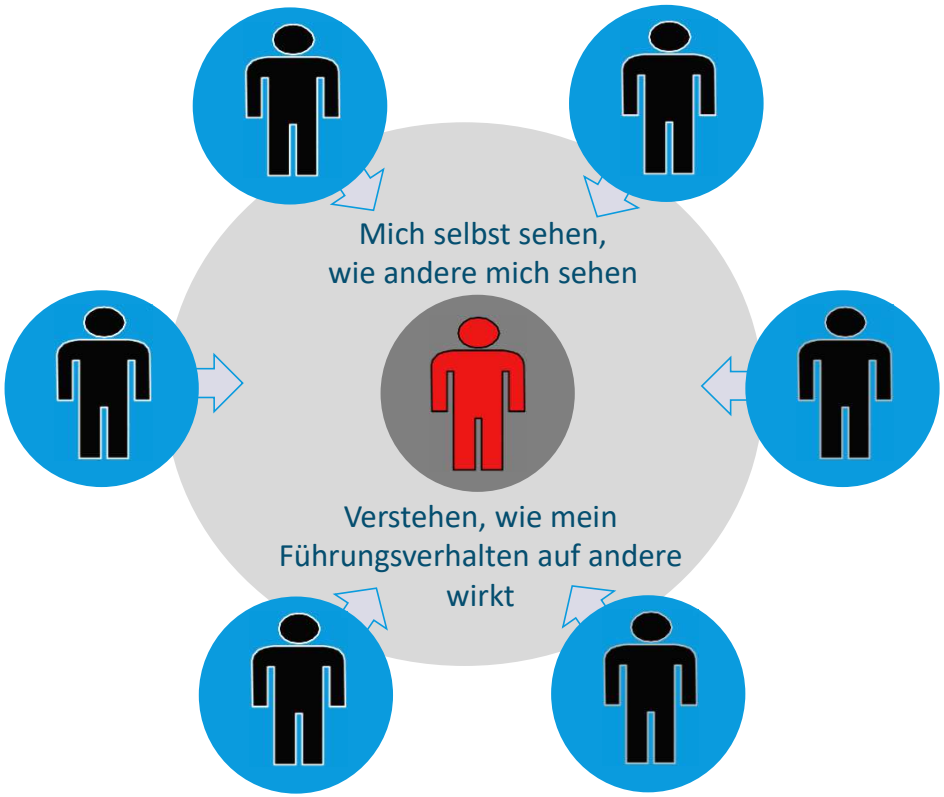
360° Führungs-Feedback

Ein Dialog-Instrument, das Führungskräfte in ihrer Entwicklung stärkt

Was ist ein 360° Führungsfeedback?

Das 360° Führungsfeedback:

- Ist ein bewährtes Führungsinstrument
- Gibt der Führungsperson Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven
- Hilft Potenziale zu erkennen und fördert die persönliche Entwicklung
- Stärkt die Führungskultur in der Organisation
- Basiert auf einem bewährten, einfachen Kompetenzmodell
- Ermöglicht ein anonymes Feedback und bringt offene und ehrliche Antworten
- Startet einen konstruktiven Dialog



Was das 360° Feedback ist und was nicht

Das 360° Führungsfeedback ist:

- Eine Chance die eigenen Potenziale gezielter zu nutzen
- Eine Möglichkeit für die persönliche Entwicklung
- Eine Aussage, wie mein Verhalten auf andere wirkt
- Strukturiert, systematisch und bewährt
- Anonym für die Feedback-Geber (geschützter Rahmen)
- Die Basis für einen sachlichen Dialog über die eigenen Führungskompetenzen

Das 360° Führungsfeedback ist NICHT:

- Ein Kontroll-Instrument
- Eine Leistungsbeurteilung
- Eine absolute Bewertung der Persönlichkeit
- Zufällige Meinungsäusserung
- Eine Blossstellung der Mitarbeitenden
- Eine abstrakte Statistik

Was zeigt die Befragung der Mitarbeitenden zu den eingangs gestellten Hypothesen?

Defizitäre Motivationslage im öffentlichen Sektor?

- Mitarbeitende im öffentlichen Sektor sind [illegible] r 'hochmotiviert' als in der Privatwirtsch[illegible]
  - Mehr Freude an der Arbeit
  - Stärkere Identifikation
  - Höheres Dazugehörigkeitsgefühl & mehr Vertrauen
- Der Öffentliche Sektor gilt generellals attraktiver Arbeitgeber
- Bei Personen, die im öffentlichen Sektor arbeiten besteht mehr ein Bedürfnis nach Wertschätzung

widerlegt

Faule Mitarbeitende im öffentlichen Sekt[illegible]

- Mitarbeitende im öffentlichen Sektor s[illegible] mehr leistungsbereit – haben aber häufiger d[illegible] Gefühl, dass sie wenig bewirken können

widerlegt

Fazit

- Mitarbeiter-Motivation und -Zufriedenheit sind enorm wichtig
- Arbeitnehmer, die in die Motivation ihrer Mitarbeitenden investieren, haben loyalere und engagiertere Mitarbeitende, die als Botschafter für ihren Arbeitgeber unterwegs sind
- Gezielt eingesetzte strategische Feedbackinstrumente sind ein elementarer Bestandteil des Erfolgs eines Unternehmens / einer Organisation
- Eine systematischer Dialog fördert die Mitarbeiterzufriedenheit. Sie verlangt aber einen gründliche (DNA) Analyse